

**PENERAPAN METODE *ACTIVITY BASED MANAGEMENT* GUNA
MENINGKATKAN EFISIENSI SUMBER DAYA PADA BISNIS KULINER AYAM
BAKAR WONG SOLO DI KOTA MALANG**

Sri Rahayu *), **Abdul Wahid Mahsuni **)**, **Hariri ***)**
Universitas Islam Malang
Email: srirahayu.shofie@gmail.com

ABSTRACT

The activity-Based Management (ABM) method is one of the activity management methods that aim to increase customer value and generate profits. ABM is a concept to know if the company uses its resources. This study aims to determine the application of the Activity-Based Management (ABM) method to the Business of the Wong Solo Grilled Chicken Business. The type of research conducted by the author in this study is qualitative with a case study approach. The data analysis process includes data reduction, data presentation, conclusions, or verification.

The results showed that the three non-value added activities could be eliminated or merged with other or previous activities. In this case, it can be assumed that the daily production cost is Rp. 2,000,000 x 7.5% water requirement = Rp. 150.000,-. So that it can save water needs (electricity costs, because it uses ground water) in one process of Rp. 150.000,-.

Keywords: *Activity-Based Management, Resource Efficiency*

Pendahuluan

Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan perekonomian bangsa Indonesia yang fluktuatif dan krisis ekonomi global sebagai dampak pandemi *Covid-19* serta adanya persaingan pelaku bisnis yang mendirikan jenis usaha yang sejenis, menyebabkan perubahan kondisi bisnis dan tingkat persaingan antar usaha semakin kompleks. Menurut Koraag dan Ilat (2016), setiap perusahaan harus memiliki manajemen yang baik dalam mengatur perusahaan untuk dapat mengkoordinasikan sumber daya yang dimilikinya secara efektif dan efisien agar suatu perusahaan dapat terus bertahan di kondisi yang tidak menentu.

Koraag dan Ilat (2016), juga memaparkan bahwa disisi lain, pihak manajemen juga dituntut untuk menghasilkan keputusan-keputusan yang menunjang terhadap pencapaian tujuan perusahaan serta mempercepat perkembangan perusahaan. Semakin tingginya persaingan karena banyaknya usaha yang bergerak di bidang sejenis, besarnya investasi yang dikeluarkan dalam membuka usaha baru, serta semakin nyata dampak pandemi *Covid-19* ini menjadi tantangan tersendiri bagi para pelaku usaha.

Usaha dari tahun ke tahun semakin bervariasi, khususnya bidang *Food and Beverages* (FnB). Sebagai kebutuhan dasar manusia, Industri *Food and Beverage* berpeluang lebih besar untuk terus bertumbuh. Seiring dengan pertumbuhan penduduk di Indonesia, volume permintaan makanan dan minuman senantiasa mengalami peningkatan. Masyarakat Indonesia berkecenderungan untuk menikmati makanan cepat saji mengakibatkan munculnya perusahaan-perusahaan baru di bidang makanan dan minuman, salah satunya adalah bisnis Kuliner Ayam Bakar Wong Solo (ABWS), yang didirikan oleh Bapak Puspo Wardoyo 18 April 1991.

Tantangan persaingan yang semakin ketat pada jenis usaha *Food and Beverage* menuntut suatu perusahaan untuk dapat mengembangkan sumber dayanya, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Dalam hal ini perusahaan dituntut untuk memperkuat *fundamental* agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan atau usaha sejenis yang bergerak pada bidang sejenis.

Metode *Activity Based Management* (ABM) yakni salah satu cara mengelola aktivitas yang ditujukan untuk peningkatan nilai pelanggan (*customer value*) dan mendapatkan profit. ABM menjadi suatu konsep guna mengetahui bahwa bila organisasi memakai sumber daya yang dimiliki, maka menurut Marlyandini (2018), organisasi tersebut sebelumnya harus mengetahui aktivitas-aktivitas yang dialami dalam organisasi tersebut, yakni aktivitas yang memberdayakan sumber daya melalui pengidentifikasian *cost driver* (pemicu biaya). Dimana informasi mengenai hal tersebut dapat digunakan oleh manajemen dalam pengambilan putusan yang diarahkan pada pengurangan biaya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Muskitta dkk (2018) Dimana dengan menerapkan metode manajemen berbasis aktivitas atau ABM dapat diidentifikasi mana saja pembagian ruangan aktivitas serta melakukan pengurangan biaya yang tidak memberi nilai tambah sehingga efisiensi organisasi meningkat, dan tidak ada pengurangan kualitas layanan yang pelanggan terima.

Bisnis Kuliner Ayam Bakar Wong Solo (ABWS) merupakan salah satu bisnis yang bergerak di bidang *Food and Beverage* dan menyajikan berbagai jenis menu. Berdiri sebagai salah satu cabang Ayam Bakar Wong Solo yang didirikan di Kota Malang sejak tahun 2001, menjadi tantangan tersendiri untuk tetap bertahan terutama di era pandemi *Covid-19* khususnya untuk tetap mempertahankan omset penjualan atau setidaknya tidak merugi. Penurunan tersebut berdampak besar pada pihak pengelola sebagai *main driver* kegiatan bisnis ini, karena beban belanja bahan baku, SDM, dan operasional lainnya ditanggung oleh pihak manajemen Ayam Bakar Wong Solo sendiri. Dengan menurunnya pendapatan harian, maka hal tersebut menjadikan ketidakseimbangan antara pendapatan dan beban kerja. Banyak strategi-strategi yang sudah dilakukan, seperti evaluasi berkala HPP atau Harga Pokok Produksi, memanfaatkan peran sosial media untuk *boosting* iklan, dan membuat promo-promo menarik. Permasalahan lainnya pada jenis usaha ini adalah besarnya biaya yang dikeluarkan untuk beban SDM dan operasional proses produksi, sehingga dalam pelaporannya, hingga saat ini belum menunjukkan keuntungan yang signifikan, bahkan cenderung merugi.

Apabila hal tersebut secara terus menerus dibiarkan, maka lama kelamaan akan menurunkan volume bisnis dan cenderung mengalami kerugian yang besar. Sehingga dalam hal ini perlu dilakukan efisiensi pada jenis-jenis aktivitas tertentu dan menghilangkan aktivitas-aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah. Harapannya dengan melaksanakan analisis pada kegiatan ini, tim manajemen pengelola *stand* tersebut mampu mengefisienkan biaya operasional produksi yang dikeluarkan, serta memampatkan aktivitas SDM yang ada di dalamnya, agar beban yang dikeluarkan tidak lagi lebih besar dibandingkan pendapatan yang diperoleh, mengingat keberadaan *stand* tersebut cukup diminati oleh konsumen.

Dalam penerapan manajemen berdasarkan aktivitas (*activity-based management*) penekanannya di pengendalian aktivitas melalui analisis aktivitas. Analisis aktivitas ditujukan untuk mengetahui aktivitas-aktivitas apa saja yang memberikan kontribusi untuk perusahaan dan aktivitas apa yang tidak memberi kontribusi bagi perusahaan. Aktivitas yang berkontribusi atau bisa disebut aktivitas yang menambah nilai yakni aktivitas yang diperlukan dalam menjalankan usaha dan memberikan nilai pada produk. Dengan menghilangkan biaya yang tidak bernilai tambah, organisasi dapat mengurangi biaya produk ke tingkat lebih rendah dengan tidak mengurangi mutu di mata pelanggan. Pengeliminasian atau pengurangan aktivitas tidak bernilai tambah penting untuk organisasi agar lebih efisiensi biaya seperti pada penelitian Muslitta (2018).

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dengan ini penulis menarik kesimpulan dari permasalahan yang telah diuraikan, yaitu “Bagaimana penerapan metode *Activity Based*

Management (ABM) guna meningkatkan efisiensi sumber daya pada Bisnis Ayam Bakar Wong Solo?”

Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

Berkenaan dengan uraian latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini yakni sebagai untuk mengetahui penerapan metode *Activity Based Management* (ABM) pada Bisnis pada Bisnis Ayam Bakar Wong Solo.

Manfaat Penelitian

a. Manfaat bagi Individu/penulis

Sebagai salah satu syarat dalam menempuh gelar Sarjana S1, serta sebagai bentuk implementasi ilmu dan pengetahuan yang didapatkan selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Malang

b. Manfaat untuk pihak organisasi

Membantu pihak organisasi khususnya manajemen pengelola, untuk mengidentifikasi mana sajakah aktivitas-aktivitas pada proses produksi yang memiliki nilai tambah dan atau tidak, sehingga mampu menjadi masukan dalam mengefisiensikan biaya produksi kedepannya;

c. Manfaat untuk peneliti

Membantu penelitian selanjutnya dalam referensi dan pengembangan penelitian akan datang.

Tinjauan Teori

Akuntansi

Sugiri dan Riyono (2008), mengartikan akuntansi sebagai suatu kegiatan jasa yang fungsinya untuk menyediakan informasi kuantitatif, terutama yang terkait dengan finansial. Dimana informasi tersebut diharapkan bisa menjadi input dalam proses pengambilan keputusan rasional dan ekonomi. Sementara Sumarsan (2013), mengemukakan Akuntansi yakni suatu seni untuk mengumpulkan, mengidentifikasi, mengklasifikasi, mencatat transaksi serta kejadian yang berkaitan dengan finansial, dengan demikian bisa menghasilkan informasi yakni laporan keuangan yang bisa dipakai oleh pihak-pihak yang memiliki kepentingan. Dengan demikian dalam hal ini, dapat disarikan bahwa akuntansi merupakan suatu seni dalam pengumpulan, mengidentifikasi, mengklasifikasi, mencatat transaksi serta kejadian yang berkaitan dengan finansial, sehingga bisa menghasilkan informasi yakni laporan keuangan yang bisa digunakan oleh pihak-pihak yang memiliki kepentingan.

Akuntansi Manajemen

Halim (2015) mendefinisikan akuntansi manajemen yakni suatu aktivitas yang merupakan bagian integral dari fungsi (proses) manajerial yang bisa memberi informasi finansial dan non-finansial untuk manajemen dalam pengambilan keputusan organisasi yang strategis guna mencapai tujuan perusahaan. Muskitta et al (2018), mengemukakan Akuntansi Manajemen yakni proses mengidentifikasi, mengukur, mengumpulkan, menganalisis, menyajikan dan mengkomunikasikan informasi keuangan yang dipakai oleh manajemen dalam merencanakan, pengevaluasian, mengendalikan dalam suatu organisasi, serta untuk memastikan keakuratan sumber pertanggungjawaban.

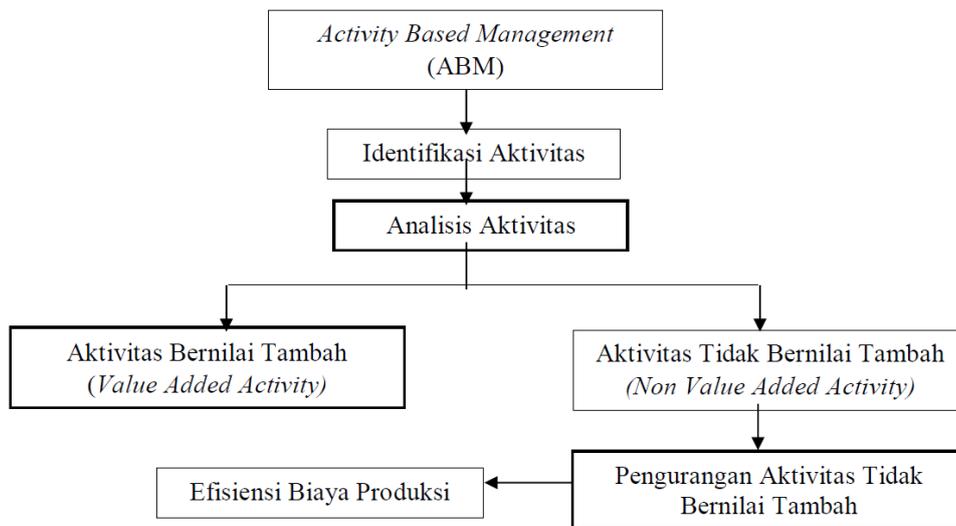
Activity Based Management (ABM)

Activity Based Management yakni suatu pendekatan yang terpadu pada semua sistem yang memfokuskan perhatian manajemen pada beberapa kegiatan yang ditujukan untuk peningkatan nilai untuk pelanggan dan menghasilkan laba. Manajemen Berbasis Aktivitas menekankan pada perhitungan biaya menekankan penetapan biaya aktivitas (*activity based costing-ABC*) dan analisis proses (Hansen dan Mowen, 2015).

Menurut Hansen dan Mowen (2015), ABM yakni suatu pendekatan terpadu di keseluruhan sistem yang memfokuskan perhatian manajemen pada beberapa aktivitas yang ditujukan untuk peningkatan nilai bagi konsumen dan menghasilkan keuntungan. Penerapan atau integrasi metode ABM menjadi salah satunya bentuk guna mencapai salah satu tujuan perusahaan atau organisasi berupa efisiensi atas biaya-biaya yang dikeluarkan.

Kerangka Konseptual

Penelitian yang berjudul: “Penerapan Metode *Activity Based Management* Guna Meningkatkan Efisiensi Sumberdaya Pada Bisnis Kuliner Ayam Bakar Wong Solo” ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis aktivitas mana yang bernilai tambah dan tidak, untuk dilakukan reduksi bahkan eliminasi aktivitas dan biaya, sehingga harapannya kedepan mampu meningkatkan efektivitas biaya produksi pada Bisnis Ayam Bakar Wong Solo khususnya Cabang Kota Malang, dan peningkatan profitabilitas dari omset yang didapatkan. Berikut model penelitian yang dilakukan oleh penulis dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model kerangka konseptual penelitian

Activity Based Management merupakan suatu pendekatan yang terpadu di semua sistem yang memfokuskan perhatian manajemen di beberapa aktivitas yang ditujukan peningkatan nilai bagi pelanggan dan keuntungan yang didapatkan dengan mengidentifikasi dan menganalisis aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Jenis aktivitas yang tidak bernilai tambah tersebut nantinya digunakan sebagai masukan untuk direduksi/dihilangkan guna mengefisienkan biaya produksi pada objek penelitian ini, yakni Bisnis Ayam Bakar Wong Solo.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan penulis dalam penelitian ini sifatnya kualitatif dengan pendekatan studi kasus, dimana pengembangan konsep dan penghimpunan fakta dilaksanakan peneliti dengan tidak menjalankan pengujian hipotesis.

Definisi Operasional Variabel

Penelitian yang akan dilaksanakan memiliki judul: “Penerapan Metode *Activity Based Management* Guna Meningkatkan Efisiensi Sumberdaya Pada Bisnis Kuliner Ayam Bakar Wong Solo”. Adapun dalam hal ini definisi operasionalnya adalah sebagai berikut:

a. Metode *Activity Based Management*

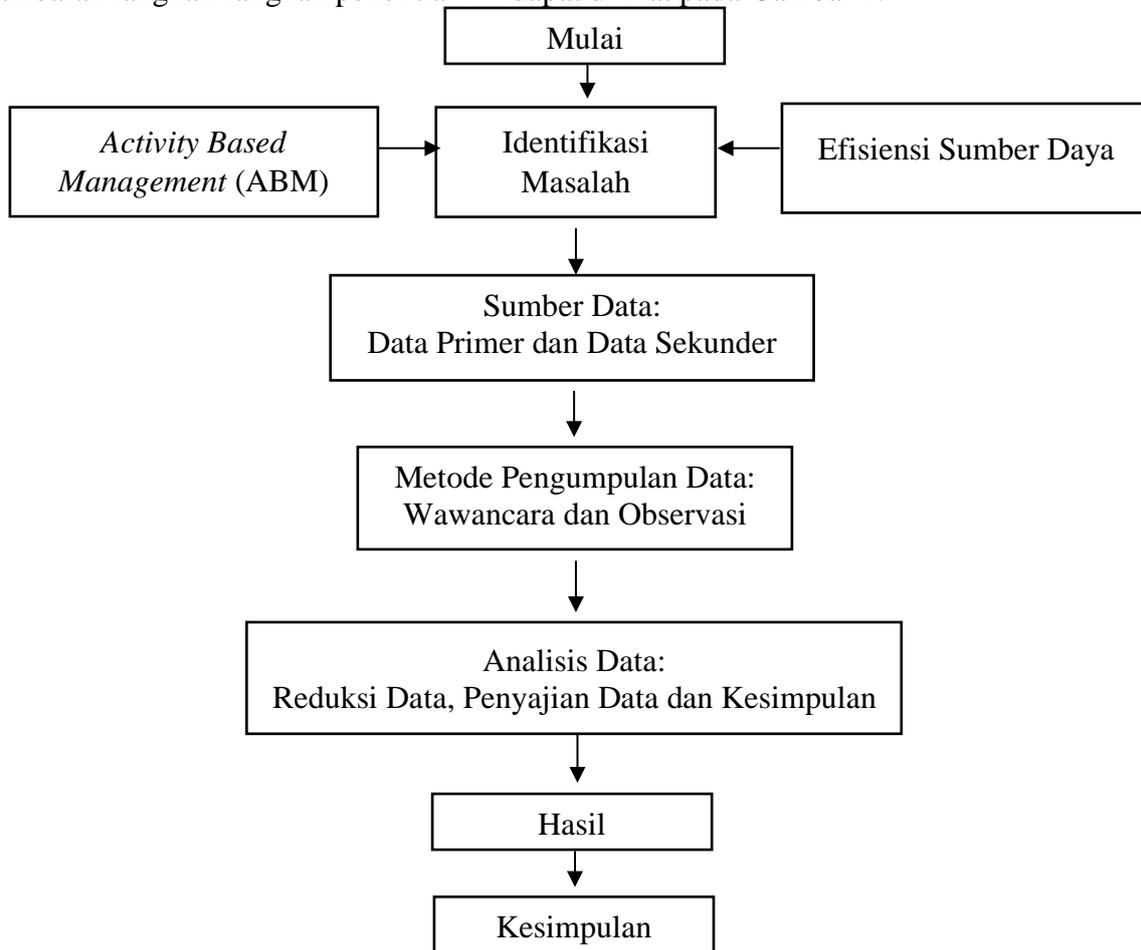
Pengelolaan aktivitas dalam meningkatkan nilai produk dan jasa bagi pelanggan yang penekanannya pada tingkat efisiensi dan efektivitas dalam peningkatan keuntungan dan tujuan organisasi.

b. Efisiensi Sumber Daya

Efisiensi adalah pengurangan mendasar dalam hal jumlah sumber daya yang terbuang serta digunakan untuk menghasilkan sejumlah barang ataupun jasa.

Langkah-langkah Penelitian

Langkah-langkah penelitian merupakan gambaran kerangka kerja peneliti. Berikut gambaran langkah-langkah penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Langkah-langkah Penelitian

Keterangan:

1. Langkah awal adalah penentuan permasalahan yang terjadi di lokasi penelitian;
2. Langkah kedua adalah identifikasi masalah penerapan *Activity Based Management (ABM)* pada Efisiensi Sumber Daya;
3. Langkah selanjutnya adalah pengumpulan data. Sumber pengumpulan data dalam penelitian ini yakni menggunakan data primer dan data sekunder dan metode yang digunakan adalah wawancara dan observasi;
4. Langkah keempat adalah menganalisis data. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yang memiliki tiga tahap yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan;
5. Langkah selanjutnya adalah mendapatkan hasil dari masalah-masalah penelitian;
6. Langkah akhir dari penelitian ini adalah memberikan kesimpulan terhadap seluruh permasalahan dalam penelitian ini.

Hasil dan Pembahasan Identifikasi Aktivitas

Pada proses produksi restoran, tidak keseluruhan kegiatan merupakan kegiatan yang memberikan nilai tambah bagi rumah makan. Kadang-kadang ada berbagai bagian dari aktivitas yang tidak atau kurang memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Hal tersebut yang selanjutnya jadi target dalam menerapkan *Activity Based Management*, dengan demikian *Activity Based Management* diharapkan kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah bisa diminimalisir. Tanpa mengidentifikasi aktivitas, rumah makan tidak bisa mengurangi (menghilangkan) aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah pada produk guna peningkatan efisiensi biaya.

Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 28 Juni 2022 dengan Bapak Sunarno selaku pengelola cabang Bisnis Kuliner Ayam Bakar Wong Solo berkaitan dengan alur produksi adalah sebagai berikut :

Ayam didatangkan dari supplier dari Pasuruan, terus ayam dibersihkan, dihitung, kemudian disimpan dulu untuk dimasak keesokan harinya. Setelah itu ada proses perebusan setengah jadi, ketika ada pesanan baru diproses.

Kemudian pertanyaan berkaitan dengan biaya yang dibutuhkan untuk ayam bakarnya, Bapak Sunarno selaku pengelola cabang Bisnis Kuliner Ayam Bakar Wong Solo memberikan jawaban sebagai berikut :

Biaya per potong Rp. 15.000,- sudah termasuk bumbunya. Kalau keseluruhan nanti dipilah ada sayuran, belanja per hari Rp. 2.000.000,-

Pernyataan tentang total biaya produksi per hari keseluruhan dan total biaya produksi khusus produk ayam bakar berapa, Bapak Sunarno selaku pengelola cabang Bisnis Kuliner Ayam Bakar Wong Solo memberikan penjelasan sebagai berikut :

Kira-kira kan kita memasak itu kurang lebih 200 potong sampai dengan 400 potong berarti kan bisa dihitung kalau biayanya Rp 15.000 per potong biaya produksi khusus ayam bakar saja.

Analisis Aktivitas Operasional Ayam Bakar Wong Solo Cabang Malang

Aktivitas operasional yang ada di *outlet* Ayam Bakar Wong Solo Cabang Malang ini terdiri atas aktivitas operasional produksi. Manajemen produksi merupakan salah satu aktivitas utama yang ada pada suatu perusahaan. Adapun menurut Riadi (2018), manajemen produksi dan operasi adalah serangkaian kegiatan atau aktivitas untuk menciptakan, mengkoordinasi, mengatur dan mengelola operasional sistem dengan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki (tenaga kerja, peralatan, mesin, tanah, bangunan, bahan baku dan modal) secara efektif dan efisien sehingga menghasilkan suatu barang atau jasa dengan biaya optimum untuk meningkatkan laba perusahaan.

Studi lapang yang dilakukan peneliti ini mengambil *sampling* produk dengan omzet terbesar, atau produk unggulan yakni “Ayam Bakar”. Bisnis kuliner Ayam Bakar Wong Solo ini memiliki *supplier* tetap untuk pengadaan bahan baku daging ayam kampung yang dibutuhkan untuk proses produksi yaitu *supplier* ayam kampung Pasuruan, yang merupakan grosir ayam yang bekerja sama dengan rumah pemotongan ayam dan kemudian mengirimkannya ke Ayam Bakar Wong Solo. Pembelian bahan baku oleh rumah makan cenderung konstan karena pemesanannya dilakukan setiap hari. Hal ini karena pihak manajemen rumah makan belum tentu bisa memperkirakan fluktuasi permintaan daging ayam kampung olahan dari para konsumennya karena adanya pandemi *covid-19* ini. Daging ayam kampung yang dibeli yaitu dalam bentuk karkas ayam, hal ini untuk mengefisienkan proses pengolahan. Karkas ayam yang diterima sudah melalui proses pengujian baik secara kuantitas (bobot dan jumlah karkas) maupun kualitas (tekstur, warna dan bau) yang kemudian harus dibersihkan kembali sebelum dimasukkan ke dalam freezer, agar saat ayam sudah matang nantinya akan menjadi makanan yang sehat juga halal.

Pengolahan ayam setengah matang dilakukan dengan proses perebusan yang sebelumnya sudah dicampur dengan pembelian bumbu racikan dan bumbu instan. Bumbu instan yang digunakan merupakan bumbu utama yang sudah menjadi standar di semua cabang Bisnis kuliner Ayam Bakar Wong Solo dan didatangkan dari dapur pusat di Solo. Setiap kali perebusan di masa normal, memerlukan hingga 25 ekor atau sekitar 100 potong karkas ayam, sedangkan di masa pandemi turun hingga 10 ekor yang kemudian dimasukkan ke dalam boks penyimpanan. Proses pemanggangan ayam setengah matang baru dilakukan setelah dipesan oleh konsumen, setelah sebelumnya juga diberi bumbu olesan yaitu bumbu instan dan racikan.

Sedangkan sayuran yang digunakan sebagai pelengkap sajian menu utama didapatkan dari pasar tradisional. Proses operasional produksi Ayam Bakar di Bisnis Kuliner Ayam Bakar Wong Solo ini disimpulkan pada tabel 1.

Tabel 1. Proses Operasional Produksi Ayam Bakar Wong Solo

No	Jenis Aktivitas	SDM yang terlibat
1	Belanja dan pengadaan bahan baku produksi	Bagian belanja
2	Pengecekan kualitas bahan baku produksi	Bagian belanja
3	Pembersihan bahan baku ayam	Bagian Dapur/Minum
4	Pembekuan bahan baku ayam kembali ke dalam freezer	Bagian Tongseng
5	Perendaman ayam beku dengan air	Bagian Dapur/Minum
6	Persiapan bumbu instan dan bumbu racikan	Bagian Tongseng
7	Perebusan ayam (pengolahan ayam setengah matang)	Bagian Bakar/ Goreng
8	Pembumbuan ayam setengah matang 1	Bagian Tongseng
9	Penyimpanan ayam setengah matang	Bagian Tongseng
10	Pemanggangan ayam	Bagian Bakar/Goreng
11	Pembumbuan ayam panggang 2	Bagian Tongseng
12	Penyajian	Pramusaji

Sumber: Data hasil wawancara.

Pada pendekatan *Activity Based Management (ABM)*, analisis data dilakukan dengan tujuan akan mendapatkan tiga hal utama, antara lain adalah sebagai berikut:

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

Setelah mengidentifikasi aktivitas apa saja yang dilakukan dan jumlah SDM yang terlibat, maka selanjutnya yang harus dilakukan dalam menganalisa data adalah dengan cara menentukan *cost driver* dari biaya-biaya yang timbul atas aktivitas-aktivitas operasional yang dilakukan selama proses produksi Ayam Bakar Wong Solo, yang disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. *Cost Driver* Dari Aktivitas Operasional

No	Biaya	Pemicu Biaya	Persentase biaya
1	Bahan baku ayam	Banyaknya jumlah ayam yang dipesan	25%
2	Listrik	Jumlah MWh listrik yang digunakan	13%
3	Bumbu instan	Banyaknya jumlah ayam yang diolah	5%
4	Bumbu racikan	Banyaknya jumlah ayam yang diolah	5%
5	Kebutuhan sayuran	Banyaknya jumlah <i>side dish</i> yang dipesan konsumen	2,5%
6	Biaya tenaga kerja	Banyaknya hari kerja	20%
7	Biaya promosi	Banyaknya jumlah promosi yang dilakukan	5%
8	Gas	Banyaknya kuantitas produk yang akan diolah	10%
9	Arang	Banyaknya kuantitas produk yang akan diolah	5%
10	Biaya bahan baku penolong	Banyaknya kuantitas produk yang akan diolah	10%

Sumber: Data hasil wawancara.

Berdasarkan hasil wawancara, besaran anggaran yang dikeluarkan untuk aktivitas operasional per hari adalah sejumlah Rp. 1.300.000 – 2.000.000/hari. Dimana persentase terbesar yang dikeluarkan adalah untuk biaya penanganan bahan baku ayam, serta biaya karyawan. Tahap ketiga adalah mengklasifikasikan mana saja aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah dan mana aktivitas yang tidak bernilai tambah.

Aktivitas yang Bernilai Tambah dan Aktivitas yang Tidak Bernilai Tambah

Aktivitas berkaitan dengan belanja dan pengadaan bahan baku produksi, berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sunarno selaku pengelola cabang Bisnis Kuliner Ayam Bakar Wong Solo pada tanggal 28 Juni 2022 adalah sebagai berikut :

Ayam didatangkan dari supplier dari Pasuruan, terus ayam dibersihkan, dihitung, kemudian disimpan dulu untuk dimasak keesokan harinya. Setelah itu ada proses perebusan setengah jadi, ketika ada pesanan baru diproses.

Selanjutnya pertanyaan berkaitan dengan apakah ada Evaluasi HPP secara berkala untuk keseluruhan produk disana ? (Misalkan ada Harga bahan baku yang naik/turun, berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sunarno selaku pengelola cabang Bisnis Kuliner Ayam Bakar Wong Solo adalah sebagai berikut :

Kita selalu melakukan evaluasi tiap hari, tiap bulan ada terus, untuk masalah jadwalnya itu kita lihat selama 3 bulan, jadi kalau ada kenaikan bahan baku yang baik terus dan tidak ada indikasi penurunan, maka harganya akan dinaikkan. Jadi kalau naik turun lagi dibuat harga standar tetap.

Pertanyaan terkait dengan bumbu Ayam bakar itu dari dapur pusat atau dapur setiap outlet, Bapak Sunarno selaku pengelola cabang Bisnis Kuliner Ayam Bakar Wong Solo menjelaskan sebagai berikut :

Bumbu dari dua jalur lokal dan bumbu dikirim dari pusat dari Solo, jadi semua sudah dikemas dalam bentuk setengah jadi dan nanti tinggal menambah rempah-rempah. Perebusan ayam pertama sudah ada bumbu dasar pertama, misalnya dimakan mentah sudah bisa, selanjutnya saat dibakar diberi bumbu luar atau bumbu oles.

Tabel 3 menunjukkan pembagian aktivitas apa yang bernilai tambah dan aktivitas apa yang tidak bernilai tambah.

Tabel 3. Klasifikasi jenis aktivitas apa yang bernilai tambah dan aktivitas apa yang tidak bernilai tambah

No	Jenis Aktivitas	Aktivitas bernilai tambah	Aktivitas tidak bernilai tambah
1	Belanja dan pengadaan bahan baku produksi	✓	
2	Pengecekan kualitas bahan baku produksi	✓	
3	Pembersihan ulang bahan baku ayam		✓
4	Pembekuan bahan baku ayam kembali ke dalam freezer	✓	
5	Perendaman ayam beku dengan air		✓
6	Persiapan bumbu instan dan bumbu racikan	✓	
7	Perebusan ayam (pengolahan ayam setengah matang)	✓	
8	Pembumbuan ayam setengah matang 1		✓
9	Penyimpanan ayam setengah matang	✓	
10	Pemanggangan ayam	✓	
11	Pembumbuan ayam panggang 2	✓	
12	Penyajian	✓	

Sumber: data hasil wawancara.

Berdasarkan tabel 3, klasifikasi aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah dilakukan oleh peneliti berdasarkan hasil studi di lapangan secara langsung. Dari tabel di atas

maka dapat disimpulkan bahwa terdapat 3 aktivitas yang dianggap tidak bernilai tambah, dan 9 aktivitas bernilai tambah. Berikut adalah penjabaran dari jenis-jenis aktivitas di atas.

1. Aktivitas bernilai tambah:

- a. Belanja dan pengadaan bahan baku produksi
Aktivitas belanja ini merupakan aktivitas penting dan dianggap memiliki nilai tambah karena pengadaan bahan baku merupakan salah satu aktivitas penting yang menunjang jalannya operasional. Tanpa bahan baku, aktivitas produksi tidak akan berlangsung. Pada poin ini, selain secara langsung membeli bahan baku ke *supplier*, bagian belanja bahan baku juga mendatangkan bahan baku ayam langsung ke dapur produksi dalam bentuk karkas.
- b. Pengecekan kualitas bahan baku produksi
Kualitas yang baik menjamin produk yang baik pula. Dalam hal ini, sesuai dengan moto perusahaan yakni “Halalan Thayyiban”, maka dengan ini kualitas bahan baku harus dipastikan kelayakannya.
- c. Pembekuan bahan baku ayam kembali ke dalam freezer
Setelah bahan baku dipastikan kualitasnya, maka khususnya bahan baku ayam harus kembali dibekukan sebelum dilakukan proses pematangan setengah matang atau perebusan. Hal ini dilakukan agar kualitas ayam tetap terjaga sebelum sampai ke tangan konsumen.
- d. Persiapan bumbu instan dan bumbu racikan
Bumbu yang digunakan dalam proses produksi terdiri atas 2 jenis bumbu, yakni bumbu instan yang merupakan bumbu standar dari pusat dapur produksi, dan bumbu racikan yang dipersiapkan oleh bagian produksi sendiri. Aktivitas ini disebut bernilai tambah karena bumbu merupakan komponen utama yang mendukung rasa dan kualitas dari produk yang dihasilkan oleh Ayam Bakar Wong Solo.
- e. Perebusan ayam (pengolahan ayam setengah matang)
Aktivitas ini dilakukan untuk memudahkan apabila ada pesanan atau *order* dari konsumen, sehingga apabila ada pesanan, produk yang disajikan tidak perlu menunggu lama dalam proses pemanggangan selanjutnya. Proses ini merupakan proses yang cukup efisien menurut peneliti, karena memudahkan bagian produksi untuk menyajikan produk hingga ke tangan konsumen dalam waktu yang singkat.
- f. Penyimpanan ayam setengah matang
Penyimpanan ini dilakukan karena apabila ada pesanan, ayam baru dikeluarkan untuk dibakar.
- g. Pemanggangan ayam
Salah satu proses yang menentukan apakah produk sampai ke tangan konsumen dengan rasa dan kualitas pemanggangan terbaik.
- h. Pembumbuan ayam panggang 2
Pembumbuan kembali ayam dilakukan untuk mendapatkan rasa ayam bakar terbaik.
- i. Penyajian

2. Aktivitas tidak bernilai tambah:

- a. Pembersihan ulang bahan baku ayam
Aktivitas ini tidak sepenuhnya dihilangkan, namun bisa di-*merger* atau dijadikan satu dengan aktivitas perendaman ayam beku dengan air. *Cost* yang dialokasikan untuk biaya air (sanyo) untuk produksi adalah 7,5%, namun masuk dalam biaya listrik karena menggunakan air tanah dari keseluruhan alokasi biaya produksi. Kebutuhan air yang sangat besar ini karena proses pembersihan ketika bahan baku datang menggunakan air, dan proses selanjutnya ketika ayam akan diolah juga membutuhkan air yang besar (proses perendaman ayam untuk menghilangkan bunga es). Dalam hal ini, ketika ayam datang, bisa langsung dicek kualitas dan disimpan dalam freezer tanpa harus

dibersihkan lagi. Proses pembersihan ayam bisa dilakukan jadi satu dengan proses perendaman ayam beku dengan air. Sehingga kondisi ayam tetap baik, dan tidak kontak terlalu sering dengan udara luar.

b. Perendaman ayam beku dengan air

Proses penghilangan bunga es dari ayam ini seharusnya bisa dijadikan satu dengan proses pembersihan, sehingga air yang dibutuhkan dalam sekali proses juga tidak terlalu besar.

c. Pembumbuan ayam setengah matang 1

Proses pembumbuan sejatinya adalah proses yang sangat penting, dalam hal ini menentukan cita rasa dari produk yang diolah. Namun, proses pembumbuan ini alangkah lebih baiknya dilakukan ketika ayam direbus setengah matang (diungkep). Selain menjadikan bumbu lebih meresap, juga bisa mengurangi jumlah aktivitas SDM.

Pengurangan Aktivitas yang Tidak Bernilai Tambah

Hasil wawancara peneliti dengan Bapak Sunarno selaku pengelola cabang Bisnis Kuliner Ayam Bakar Wong Solo terkait dengan pembersihan ulang bahan baku ayam adalah sebagai berikut :

Ayam dicuci terus disimpan dalam bentuk daging di dalam freezer, untuk dimasak esok harinya, karena kalau ada pesanan pagi nunggu ayam datang tidak nututi misalnya ada pesanan jam 09.00 WIB.

Berdasarkan konsep biaya dan pengurangan aktivitas, ketiga aktivitas yang tidak bernilai tambah bisa dihilangkan, atau di *merger* dengan aktivitas lainnya atau sebelumnya. Dalam hal ini, bisa diasumsikan biaya produksi harian adalah sebesar Rp. 2.000.000 x 7,5% kebutuhan air = Rp. 150.000,-. Sehingga bisa menghemat kebutuhan air (walaupun masuk dalam biaya listrik) dalam satu proses sebesar Rp. 150.000,-. Selain mengurangi jumlah aktivitas, alokasi biaya untuk SDM juga dapat dikurangi apabila aktivitas direduksi. Berdasarkan Tabel 3 Proses operasional produksi Ayam Bakar Wong Solo, SDM yang dibutuhkan dalam aktivitas yang tidak bernilai tambah tersebut bisa dikurangi.

Efisiensi Biaya Produksi

Hasil wawancara peneliti dengan Bapak Sunarno selaku pengelola cabang Bisnis Kuliner Ayam Bakar Wong Solo berkaitan dengan efisiensi biaya produksi adalah sebagai berikut :

Margin per porsi 20%, jadi kebijakan kita subsidi silang jadi khusus untuk makanan utama, nasinya kecil, makanan tambahan untuk kangkung, teh hangat kita naikkan, seperti ayam itu tidak ada untungnya, karena ada nama ayam saja.

Penerapan *Activity Based Management* diarahkan pada pengendalian aktivitas yang terjadi di dalam rumah makan melalui analisis aktivitas, dengan demikian dapat diketahui mana yang memiliki nilai tambah akibat persaingan yang semakin ketat, banyak rumah makan berusaha menghapus aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, karena dapat menambah biaya yang tidak menambah nilai. Manajemen harus melakukan berbagai macam upaya untuk meminimalkan biaya yang dikeluarkan agar dapat menghasilkan dan mencapai manfaat saat ini dan masa akan datang. Efisiensi dalam produksi yakni perbandingan antara output dan input, terkait dengan pencapaian output maksimal dengan beberapa input. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 3 aktivitas yang tidak bernilai tambah yaitu pembersihan ulang bahan baku ayam, perendaman ayam beku dengan air dan pembumbuan ayam setengah matang 1. Apabila hal ini dilakukan rumah makan dapat lebih efisien dalam operasional rumah makan. Hasil penelitian ini mendukung Muskitta dkk (2018) yang menyatakan bahwa aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, yakni pada pembagian ruangan aktivitas; selain itu, dengan melakukan pengurangan biaya pada aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, sehingga efisiensi meningkat tanpa mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Hasil penelitian ini juga mendukung Sutjahyani (2020) yang menyatakan bahwa Penerapan *Activity Based Management* lebih efisien dibandingkan dengan

menggunakan metode konvensional yang belum terfokus pada identifikasi setiap aktivitas. Pustita (2020) menyatakan bahwa dengan menerapkan *Activity Based Management* perusahaan lebih efisien.

Kesimpulan

Rumah Makan Ayam Bakar Wong Solo merupakan usaha waralaba dalam payung usaha PT. Sarana Bakar Digdaya yang didirikan oleh Puspo Wardoyo seorang pria kelahiran Surakarta, 30 November 1957. Dirintis sejak tahun 2001 yang merupakan outlet ke-43 berlokasi di Jl. Arjuno, Kauman, Klojen, Kota Malang saat ini, *outlet* Ayam Bakar Wong Solo ini buka mulai pukul 09.00 – 22.00 WIB. Seiring berjalannya waktu, terdapat berbagai permasalahan yang mengakibatkan ketidakefektifan proses produksi khususnya pada era pandemi. Jumlah karyawan yang cukup besar pada *outlet* cabang Malang, Laporan keuangan yang minus, Omzet penjualan yang menurun, dan Ketidakpastian Harga Bahan Baku menjadi sekian dari permasalahan yang terjadi. Oleh karena itu, guna mengurangi *cost* biaya yang cukup besar, maka dilakukan dengan pendekatan ABM atau *Activity Based Management*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 3 aktivitas yang tidak bernilai tambah yaitu pembersihan ulang bahan baku ayam, perendaman ayam beku dengan air dan pembumbuan ayam setengah matang 1, ketiga aktivitas yang tidak bernilai tambah bisa dihilangkan, atau di *merger* dengan aktivitas lainnya atau sebelumnya. Dalam hal ini, bisa diasumsikan biaya produksi harian adalah sebesar Rp. 2.000.000 x 7,5% kebutuhan air = Rp. 150.000,-. Sehingga bisa menghemat kebutuhan air (biaya listrik, karena menggunakan air tanah) dalam satu proses sebesar Rp. 150.000,-.

Keterbatasan

Penelitian ini sudah dilakukan sesuai prosedur ilmiah, namun masih terdapat keterbatasan dalam penelitian ini di antaranya adalah data kurang lengkap karena diambil dari wawancara dan sulit menemukan objek penelitian.

Saran

- 1) Bisnis Kuliner Ayam Bakar Wong Solo perlu meningkatkan kembali aktivitas-aktivitas produksi yang ada. Dengan demikian tidak ada aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam operasi produksi perusahaan, karena aktivitas tidak bernilai tambah ini akan menyebabkan biaya yang tidak bernilai tambah. Di sisi lain, pengurangan jumlah SDM dapat dilakukan pada proses-proses yang dihilangkan.
- 2) Bagi peneliti berikutnya, agar hasil lebih akurat disarankan mengambil data sekunder yang diperoleh dari objek penelitian.

Daftar Pustaka

- Halim, Abdul. 2015. *Manajemen Keuangan Bisnis: Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Hansen, Mowen. 2015. *Akuntansi Manajerial* Terjemahan oleh Deny Arnos Kwary. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Koraag, J. F., dan Ilat, V. (2016). Analisis *Cost-Volume-Profit* untuk Perencanaan Laba Pada Pabrik Tahu “Ibu Siti”. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16 (03): 803-812.
- Marlyandini, M. (2018), Analisis Kemungkinan Penerapan Metode Activity Based Costing dalam menentukan Besarnya Tarif Jasa Rawat Inap pada Rumah Sakit Happy Land Medical Centre Yogyakarta. *Skripsi*. Universitas Mercu Buana Yogyakarta.
- Muskitta, Christanty JR, Jenny Morasa, dan Stanly Alexander. 2018. Analisis Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel Gran Central Manado. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*. Vol 13 No 03: 467-476.

- Pustita, Y. E. 2020. Penerapan *Activity Based Management* untuk meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi pada CV Subur Abadi. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Sutjahyani, Dewi. 2020. Pengaruh Pengalaman Auditor, Time Budget Pressure dan Ukuran Kantor Akuntan Publik Terhadap Audit Report LAG Pada Auditor Kantor Akuntan Publik Di Kota Surabaya. *Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*. Vol 11 No 2: 80-84.
- Sugiri, S.S. & Riyono, B. A. 2008. *Akuntansi Suatu Pengantar I*, Yogyakarta: STIM.
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Akuntansi Dasar dan Aplikasi Dalam Bisnis*. Jakarta: Indeks.
- Wahyuningtyas, Tri. 2020. Analisis Penerapan Metode Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Pada CV. Putra Widjaja Santoso. *Skripsi*. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Sri Rahayu *) adalah alumni FEB UNISMA

Abdul Wahid Mahsuni **) adalah Dosen Tetap FEB UNISMA

Hariri***) adalah Dosen Tetap FEB UNISMA