

## **Analisis Penerapan *Activity Based Management* Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan**

**Nabilla Amalia Nasution<sup>1</sup>, Tuti Anggraini<sup>2</sup>, Laylan Syafina<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sumatera Utara, nstnabilla4@gmail.com

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sumatera Utara, tutianggraini@uinsu.ac.id

<sup>3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sumatera Utara, laylansyafina@uinsu.ac.id

### ABSTRACT

*In the face of global competition, changes in the business environment make competition between companies in seizing the market very competitive. In addition, there are many foreign companies offering quality products at competitive prices. Company management must be smart in making policies related to the survival of the company. To maintain its survival, a company must be able to achieve its goal of obtaining maximum profit. The costs incurred by the company must really be costs that add value to the product so that there will be no wasted costs. Therefore, cost efficiency has an important meaning for companies in maintaining their presence in the business world. One way that companies can use to achieve cost efficiency is through Activity Based Management. The purpose of this study was to determine the application of the concept of Activity Based Management to control production costs at PTPN 4 Medan. The data used in this study is PTPN 4 Medan Financial Report data for 2018, 2019, and 2020. Data collection was carried out by conducting interviews, and documenting PTPN 4 Medan Financial Report data which was then reprocessed. The data were analyzed using the descriptive method of qualitative analysis with analytical steps, namely by identifying activities, separating activities into two groups, analyzing cost drivers, assigning production costs to each activity, eliminating activities, and comparing costs incurred after eliminating activities. The results of the study after the elimination of activities achieved a cost efficiency of 9%, with known savings that can be made if the company implements Activity Based Management. Then it can be used as an estimate of how much savings will occur for the coming year.*

*Key words: Activity Based Management, Efficiency, Production Cost*

### ABSTRAK

Dalam menghadapi persaingan global, perubahan lingkungan bisnis membuat persaingan antar perusahaan dalam merebut pasar menjadi sangat kompetitif. Selain itu, banyak perusahaan asing yang menawarkan produk berkualitas dengan harga bersaing. Manajemen perusahaan harus cerdas dalam membuat kebijakan yang berkaitan dengan kelangsungan hidup perusahaan. Untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, suatu perusahaan harus dapat mencapai tujuannya yaitu

memperoleh laba yang sebesar-besarnya. Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan harus benar-benar merupakan biaya yang menambah nilai produk agar tidak terjadi pemborosan biaya. Oleh karena itu, efisiensi biaya memiliki arti penting bagi perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya di dunia bisnis. Salah satu cara yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai efisiensi biaya adalah melalui Activity Based Management. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan konsep Activity Based Management untuk pengendalian biaya produksi pada PTPN 4 Medan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Laporan Keuangan PTPN 4 Medan Tahun 2018, 2019, dan 2020. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara, dan mendokumentasikan data Laporan Keuangan PTPN 4 Medan yang kemudian diolah kembali. Analisis data menggunakan metode deskriptif analisis kualitatif dengan langkah-langkah analisis yaitu dengan mengidentifikasi aktivitas, memisahkan aktivitas menjadi dua kelompok, menganalisis cost driver, membebaskan biaya produksi pada setiap aktivitas, menghilangkan aktivitas, dan membandingkan biaya yang dikeluarkan setelah aktivitas dihilangkan. Hasil penelitian setelah penghapusan aktivitas mencapai efisiensi biaya sebesar 9%, dengan diketahui penghematan yang dapat dilakukan jika perusahaan menerapkan Manajemen Berbasis Aktivitas. Kemudian dapat digunakan sebagai perkiraan berapa banyak penghematan yang akan terjadi untuk tahun yang akan datang.

**Kata kunci:** Manajemen Berbasis Aktivitas, Efisiensi, Biaya Produksi

## **1. Pendahuluan**

Pada masa sekarang ini, perubahan lingkungan bisnis membuat persaingan antar perusahaan dalam merebut pasar menjadi sangat kompetitif. Ditambah lagi banyaknya perusahaan-perusahaan luar negeri yang rata-rata menawarkan produk yang berkualitas dengan harga bersaing. Manajemen perusahaan harus pintar dalam membuat kebijakan-kebijakan berkaitan dengan kelangsungan hidup perusahaan.

Untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, suatu perusahaan harus dapat mencapai tujuannya yaitu memperoleh laba maksimum. Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan harus benar-benar biaya yang memberikan nilai tambah bagi produk sehingga tidak akan ada pemborosan biaya. Oleh karena itu, efisiensi biaya mempunyai arti penting bagi perusahaan dalam mempertahankan keberadaannya di dunia bisnis. Juga dalam upaya menghadapi persaingan global yang semakin tajam. Khusus untuk produksi, manajemen harus benar-benar memperhatikan efektivitas dan efisiensi produksi suatu produk. Biaya produksi harus dihemat sedemikian rupa dengan tidak mengurangi kualitas produk sehingga produk yang dihasilkan dapat bersaing dipasaran. Salah satu cara yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai efisiensi biaya adalah melalui Manajemen

berbasis aktivitas atau *Activity Based Management* (ABM).

Yotopoulos dan Nugent dalam buku *Ekonomi Manajerial* karangan Aulia Tasman dan M. Hafidz Aima menyatakan bahwa efisiensi berhubungan dengan pencapaian output maksimum dari seperangkat sumber daya, yang terdiri dari atas dua jenis efisiensi, yaitu efisiensi harga dan teknis. Efisiensi harga berhubungan dengan pengambilan keputusan manajerial tentang alokasi dari berbagai variasi faktor produksi, yaitu input produksi yang dapat di kontrol perusahaan. Efisiensi teknis berhubungan dengan sumber daya tetap dalam perusahaan, paling kurang dalam jangka pendek, keberadaannya secara eksogen dan bagian dari lingkungan yang tersedia. Bila efisiensi harga dan efisiensi teknis secara bersama terjadi, maka terdapat kondisi yang cukup bagi efisiensi ekonomis.

Efisiensi ekonomi dinyatakan bila sumber daya yang digunakan sebaik mungkin untuk memaksimalkan tujuan tertentu. Produktivitas berkenaan dengan kegiatan memproduksi output dengan efisien dan secara khusus merujuk ke relasi antara output dan input yang digunakan untuk memproduksi output. Total efisiensi produktif adalah suatu titik dimana dua kondisi dipenuhi untuk setiap campuran input yang akan memproduksi output tertentu, tidak diperlukan input berlebih dari yang dibutuhkan untuk menghasilkan output tersebut. Untuk mencapai efisiensi produktif, biaya produksi perusahaan-perusahaan dalam pasar mestilah mencapai biaya produksi yang paling minimum.

Kinerja efisiensi diukur dengan membandingkan antara output yang dihasilkan dengan input yang dipergunakan. Pada kinerja operasional, lazimnya output untuk proses produksi diukur dalam satuan unit produksi. Satuan ukuran sangat tergantung pada aktifitas yang diukur. Ukuran aktifitas penerimaan misalnya dapat diukur dengan banyaknya jumlah penerimaan. Tujuan pengukurannya adalah untuk meningkatkan produktifitas aktifitas penerimaan. Hal ini dapat dicapai misalnya dengan mengurangi jumlah penerimaan barang untuk jumlah pembelian yang lebih banyak.

Dalam perusahaan, usaha meningkatkan efisiensi umumnya dihubungkan dengan biaya yang lebih kecil untuk memperoleh suatu hasil tertentu, atau dengan biaya tertentu diperoleh hasil yang lebih banyak. Ini berarti bahwa pemborosan ditekan sampai sekecil mungkin, dan sesuatu yang memungkinkan untuk mengurangi biaya ini dilakukan demi efisiensi.

Perusahaan yang ingin berkembang atau paling tidak bertahan hidup harus mampu menghasilkan produksi yang tinggi dengan kualitas yang baik. Hasil produksi yang tinggi akan tercapai apabila perusahaan memiliki efisiensi produksiyang tinggi. Akan tetapi, untuk mencapai efisiensi yang tinggi juga tidak mudah, karena banyak faktor yang mempengaruhinya, baik faktor internal ataupun faktor eksternal. Faktor-faktor tersebut antara lain tenaga kerja, mesin, metode produksi, pasar, dan bahan baku.

Pengertian *Activity Based Management* (ABM) adalah pendekatan terpadu dan menyeluruh yang membuat perhatian manajemen berpusat pada aktivitas yang dilakukan dengan tujuan meningkatkan nilai pelanggan dan laba yang diperoleh karena memberikan nilai tersebut. Dengan kata lain *Activity Based Management* memfokuskan pada efektivitas bisnis, serta untuk meningkatkan nilai yang diterima pelanggan dan memberikan laba bagi perusahaan.

Dalam penerapannya *Activity Based Management* menekankan pada pengendalian aktivitas yaitu 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 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.

Klasifikasi biaya yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah digunakan beberapa perusahaan secara agresif untuk menemukan jalan keluar untuk menjadi 3 lebih kompetitif dalam biaya (*cost effective*). Klasifikasi tersebut berfokus pada apakah suatu biaya dapat dieliminir tanpa pelanggan melihatnya sebagai suatu keadaan yang memburuk dalam performa, fungsi atau kualitas produk. 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 mencapai 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. Untuk mencapai *lowcost producer*, perusahaan tidak boleh menggunakan aktivitas tidak bernilai tambah berada dalam operasinya sehingga konsep *Activity Based Management* dapat mencapai tujuan ini.

Dalam rekapitulasi biaya produksi tahun 2018 dan 2019 menunjukkan bahwa total biaya produksi PTPN IV Medan pada tiga Tahun terakhir mengalami kenaikan. Yang dapat dilihat Pada tahun 2018 anggaran biaya produksi yang telah ditetapkan Rp.3.281.461.229.000 dan total realisasi biaya produksi Rp.2.404.261.839.622, pada tahun 2019 anggaran biaya produksi yang telah ditetapkan Rp.3.117.305.577.000 dan total realisasi biaya produksi Rp. 2.579.504.650.886, dan pada Tahun 2020 anggaran biaya produksi yang telah ditetapkan Rp. 3.117.305.577.000 dan total realisasi biaya produksinya Rp. 2.993.884.703.868.

Dalam memperoleh keuntungan dan keunggulan bersaing perusahaan perlu untuk meminimumkan biaya produksi yang dikeluarkannya. Sehingga biaya produksi yang dikeluarkan bisa turun dan labanya meningkat. Hasil produksi perusahaan dipengaruhi oleh pengadaan bahan baku, tenaga kerja, serta biaya overhead pabrik. Efisiensi biaya sangat diperlukan guna meminimalisasi anggaran dan peningkatan laba.

PTPN IV Medan merupakan salah satu industri yang bergerak dalam bidang pembuatan minyak sawit yang cukup besar di Indonesia. Bagian produksi dalam PTPN IV Medan mengambil porsi terbesar dalam pengeluaran perusahaan. Oleh karena itu, besarnya *income* perusahaan bergantung juga pada efektivitas produksi perusahaan. Kebijakan perusahaan untuk menetapkan harga adalah berdasarkan biaya produk. PTPN IV mempunyai siklus produksi yang cukup panjang sehingga memungkinkan timbulnya aktivitas yang tidak bernilai tambah yang menyebabkan pemborosan biaya.

Komoditas Kelapa Sawit merupakan sebuah unit yang mengolah tandan buah segar menjadi minyak sawit yang didalamnya terdapat aktivitas produksi tandan buah segar, minyak sawit, dan inti sawit. Biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas-aktivitas mulai dari pembelian tandan buah segar menjadi minyak sawit dan inti sawit. Manajemen PTPN IV Medan diharapkan dapat mengelola aktivitas produksinya khususnya pada Komoditas Kelapa Sawit secara efektif dan efisien serta perlunya melakukan evaluasi secara berkesinambungan sehingga dapat mengefisiensikan biaya produksi yang dikeluarkan.

Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini adalah oleh Christanty J R Muskitta, Jenny Morasa, Stanly Alexander (2018) yang berjudul "*Analisis Penerapan Activity based management untuk meningkatkan efesiensi pada Hotel Grand Central Manado*" penelitian ini menunjukkan Dari analisis menggunakan metode *Activity Based Management* (ABM) terhadap aktivitas-aktivitas yang ada di divisi room Hotel Gran Central Manado ini, maka dapat diidentifikasi aktivitas-aktivitas apa saja yang tergolong aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah. Pada divisi room terdapat beberapa aktivitas tidak bernilai tambah yang menyebabkan timbulnya biaya tidak bernilai tambah. Setelah dilakukan manajemen aktivitas maka biaya tidak bernilai tambah tersebut akhirnya dapat direduksi, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan activity based management (ABM) sangat layak untuk diterapkan karena dengan penerapan metode tersebut terjadi efisiensi biaya pada Hotel Gran Central Manado sehingga hal ini akan memberi keuntungan bagi pihak hotel tanpa mengurangi jasa yang diterima oleh pelanggan.

Penelitian lain yang mendukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Annisa Fatimah, Agus Arief Santoso (2020) dengan judul "*Peningkatan Efisiensi Biaya Melalui Activity Based Management pada PT. Cakra Guna Cipta*" dan hasil penelitiannya adalah Penggunaan metode perhitungan konvensional yang selama ini digunakan oleh PT. Cakra Guna Cipta dalam menentukan harga pokok produksi dirasa menimbulkan distorsi biaya. Kurang tepat dan akuratnya pembebanan biaya dikarenakan pada metode konvensional hanya mengandalkan satu jenis pemicu biaya yaitu unit produksi. Metode

*Activity Based Costing* dirasa paling tepat untuk menangani masalah dalam penentuan harga pokok produksi.

Dengan diterapkannya *activity based management* efisiensi biaya overhead produksi yang cukup signifikan untuk menekan pemborosan dari aktivitas yang tidak bernilai tambah dapat tercapai. setelah melakukan tahapan-tahapan perhitungan dari bagian hasil dan pembahasan serta kesimpulan di atas, hasil penelitian ini menekankan kembali pentingnya menyelaraskan serta menanamkan mindset mengenai metode *activity based costing* dan metode *activity based management* pada jajaran manajemen terutama pada departemen produksi dan departemen akuntansi agar tujuan strategis dapat dicapai bersama-sama. tidak hanya sampai disitu saja, perlunya niat yang ekstra dan konsisten mengadopsi penggunaan metode perhitungan harga pokok produksi metode *activity based costing* dan *activity based management*.

## **2. Tinjauan Pustaka**

Biaya adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau dimasa yang akan datang bagi organisasi. Dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Sedangkan dalam arti sempit biaya dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva.

Biaya produksi membentuk harga pokok produksi yang digunakan untuk menghitung harga pokok produk jadi dan harga pokok produk pada akhir periode akuntansi masih dalam proses. Biaya produksi digolongkan dalam tiga jenis yang juga merupakan elemen-elemen utama dari biaya produksi, meliputi:

- 1) Biaya bahan baku (*direct material cost*)
- 2) Biaya tenaga kerja langsung (*direct labour cost*)
- 3) Biaya overhead pabrik (*factory overhead cost*)

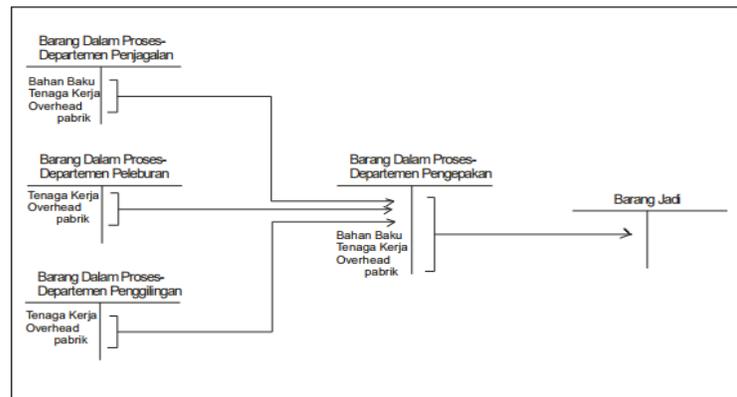
Faktor produksi adalah segala sesuatu yang dibutuhkan untuk memproduksi barang dan jasa. Faktor produksi yang bisa digunakan dalam proses produksi yaitu:

- 1) Sumber Daya Alam

- 2) Sumber Daya Manusia (Tenaga Kerja Manusia)
- 3) Sumber Daya Modal
- 4) Sumber Daya Pengusaha

Biaya produksi yang dikeluarkan pada setiap departemen seperti bahan langsung, tenaga kerja langsung dan overhead pabrik diakumulasikan dalam akun barang dalam proses yang dibentuk untuk setiap departemen produksi yang bersangkutan. Apabila ada unit yang selesai proses produksinya dalam suatu departemen produksi tertentu, jumlah unit tersebut. Proses pembuatan suatu produk dimulai dari awal proses (masih berupa bahan baku) sampai menjadi barang jadi yang siap untuk dijual, sehingga proses produksi, jumlah produk dan biaya-biaya mengalir pada saat yang bersamaan. Jenis-jenis arus produk yang umum adalah arus produk yang berurutan (*sequaential*), arus produk paralel dan arus produk selektif. Berikut ini aliran produk secara berurutan:

**Gambar 1. Aliran Produk**



Dalam arus produk yang berurutan, unit-unit produk mengalir melalui semua tahap produksi atau departemen dalam urutan yang sama. Arus produk seperti ini merupakan arus yang paling sederhana seperti yang ditunjukkan pada akun barang dalam proses per departemen dalam bentuk huruf T. Kegiatan yang mula-mula berlangsung atas bahan baku adalah departemen Penjagalan dengan menggunakan tenaga kerja dan fasilitas pabriknya. Elemen-elemen biaya produk dalam Departemen penjagalan meliputi bahan baku, tenaga kerja, dan overhead

pabrik. Produk yang selesai dari Departemen Penjagalan dipindahkan ke Departemen Peleburan untuk pengolahan lebih lanjut.

Produk yang selesai diterima Departemen Peleburan dari Departemen Penjagalan di olah lebih lanjut dengan menggunakan teaga kerja dan fasilitas pabrik. Dalam hal ini elemen-elemen biaya produk dari Departemen Peleburan adalah seluruh biaya yang diterima dari Departemen Penjagalan dan biaya yang ditambahkan oleh Departemen peleburan itu sendiri yaitu tenaga kerja langsung dan overhead pabrik. Dalam hal tertentu Departemen Peleburn sebagai departemen berikutnya yang melakukan proses produksi lebih lanjut bisa saja menambahkan bahan baku jika memang diperlukan, sehingga dalam Departemen Peleburan terdapat biaya bahan langsung sebagai elemn biaya produksi.

Segala aktivitas kehidupan kita membutuhkan suatu pengendalian terhadap apa yang sedang dan telah kita lakukan. Begitu juga organisasi harus dikendalikan jalannya. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin aktivitas yang sedang dilakukan sesuai dengan apa yang ditetapkan.

Efisiensi produksi adalah jumlah relatif input yang digunakan untuk mencapai tingkat *output* tertentu. Semakin sedikit kuantitas input yang digunakan untuk membuat sejumlah produk atau semakin banyak produk yang dibuat dengan kuantitas input tertentu, maka semakin tinggi. Efisiensi biaya produksi adalah efisiensi biaya atau menekan biaya yang digunakan atas bahan baku, tenaga kerja, dan overhead untuk proses produksi. Efisiensi biaya produksi merupakan hal penting bagi perusahaan untuk mencapai laba yang optimal. Tingkat efisiensi biaya produksi suatu perusahaan dapat diukur dengan berapa biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tertentu. Penilaian efisiensi yang sering digunakan perusahaan terdiri dari ua aspek yaitu selisih anggaran fleksibel dan selisih akivitas. Selisih anggaran fleksibel adalah perbedaan antara hasil operasi yang sesungguhnya dengan yang ada dalam anggaran fleksibel dengan tingkat operasi tertentu pada periode tertentu. Selisih anggaran fleksibel mengukur efisiensi penggunaan masukan sumber daya untuk mendapatkan hasil operasi pada suatu periode. Selisih aktivitas itu sendiri mengukur dampak penjualan, laba operasi pada setiap perubahan unit penjualan.

*Activity Based Management* 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 aktivitas-aktivitas apa sajakah yang telah terjadi didalam perusahaan tersebut. *Activity Based Management* menata aktivitas untuk memperbaiki nilai produk atau jasa bagi pelanggan dan meningkatkan keuntungan perusahaan. *Activity Based Management* menarik *Activity Based Costing* sebagai sumber utama informasinya dan berfokus pada efisiensi, efektivitas proses, dan aktivitas bisnis utama. Dengan menggunakan *Activity Based Management*, 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, *Activity Based Management* memperbaiki fokus manajemen atas faktor-faktor kunci keberhasilan perusahaan dan meningkatkan keunggulan kompetitifnya.

*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

Dimensi biaya adalah dimensi dalam *Activity Based Management* yang bertujuan untuk menyempurnakan keakuratan penelusuran biaya pada objek-objek biaya. Dimensi biaya memberikan informasi biaya (*customer*). Dimensi biaya mencerminkan kebutuhan organisasi untuk menelusuri sumber-sumber pada aktivitas-aktivitas dan akhirnya membebarkannya pada objek-objek untuk menganalisa keputusan-keputusan penting suatu organisasi.

Dimensi proses memberikan informasi tentang aktivitas-aktivitas apa saja yang ada didalam perusahaan, mengapa aktivitas itu dilakukan, bagaimana cara kerja aktivitas-aktivitas tersebut dan seberapa baik aktivitas itu dilakukan. Dengan dimensi proses para manajer akan dapat terlibat dan menilai perbaikan yang berkelanjutan.

Penerapan teori *Activity Based Management* diarahkan untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas yang terjadi di dalam perusahaan melalui

analisis aktivitas, sehingga dapat diidentifikasi mana yang merupakan aktivitas yang bernilai tambah dan mana yang merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Karena meningkatnya persaingan banyak perusahaan berusaha menghapus aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai karena mereka menambah biaya yang tidak perlu. Sistem akuntansi suatu perusahaan harus membedakan antara biaya yang menambah nilai dan biaya yang tidak menambah nilai. Pelaporan biaya yang tidak menambah nilai secara terpisah memotivasi para manajer untuk menempatkan lebih banyak tekanan pada pengendalian biaya-biaya yang tidak menambah nilai.

Dengan dikontrolnya biaya-biaya yang tidak menambah nilai akan menyebabkan hilangnya pemborosan-pemborosan biaya, sehingga pada akhirnya akan tercapai efisiensi biaya produksi.

### **3. Metodologi Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif. Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati.

Metode kualitatif ini digunakan karena beberapa pertimbangan yaitu metode kualitatif lebih mudah menyesuaikan apabila berhadapan dengan kenyataan ganda, metode ini menyajikan hakekat hubungan antara peneliti dan responden secara langsung dan metode ini lebih peka sehingga dapat menyesuaikan diri dan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi peneliti.

Penerapan pendekatan kualitatif dengan pertimbangan kemungkinan data yang diperoleh di lapangan berupa data dalam bentuk fakta yang perlu adanya analisis secara mendalam. Maka pendekatan kualitatif akan lebih mendorong pada pencapaian data yang bersifat lebih mendalam terutama dengan keterlibatan peneliti sendiri di lapangan. Dalam penelitian kualitatif, peneliti menjadi instrument utama dalam mengumpulkan data yang dapat berhubungan langsung dengan instrument atau objek penelitian.

Adapun lokasi penelitian ini pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan yang beralamat Jl. Letjend Suprpto No. 2 Kecamatan Medan Maimun Kota Medan. Waktu penelitian ini direncanakan mulai pada Mei 2021 sampai dengan pada November 2021. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis data kualitatif. Jenis data kualitatif merupakan data yang disajikan secara deskriptif atau berbentuk uraian. Dalam hal ini yaitu uraian Laporan Keuangan PTPN 4 Medan khususnya Laporan Biaya Produksi.

Data adalah keterangan-keterangan tentang suatu hal. Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Subjek yang ditujukan untuk diteliti oleh peneliti. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 3 (tiga) orang yaitu, Sekretaris Keuangan dan Akuntansi, Sub Bagian Pelaporan., Sub Bagian Produksi. Adapun yang dimaksud dengan objek penelitian adalah topik permasalahanyang akan dikaji dalam penelitian. Objek penelitian ini adalah laporan keuangan, yang mana laporan keuangan pada tahun 2018, 2019, dan 2020 yang digunakan dalam penelitian ini.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data merupakan bagian terpenting dalam proses penelitian. Analisis data digunakan untuk mengolah data mentah agar lebih bermakna dalam penyajiannya sehingga bisa memberikan alternatif pemecahan masalah dari penelitian yang dilakukan, sedangkan tujuan dari analisis data adalah untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Metode deskriptif adalah penelitian yang mengenai sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk memperoleh deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan aktual mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diteliti. Setelah semua data yang diperlukan telah diperoleh, maka data akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif dengan analisis kualitatif. Adapun langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi aktivitas.

2. Menganalisa aktivitas dengan memisahkan aktivitas-aktivitas perusahaan menjadi dua golongan aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah.
3. Menganalisa pemicu biaya.
4. Melakukan pembebanan biaya produksi ketiap-tiap aktivitas.
5. Analisa aktivitas, merupakan kunci untuk mencapai pengurangan biaya.

#### **4. Hasil dan Pembahasan**

Perkebunan Nusantara IV disingkat PTPN IV didirikan berdasarkan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 9 tahun 1996, merupakan hasil peleburan 3 (tiga) Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT Perkebunan VI (Persero), PT Perkebunan VII (Persero), dan PT Perkebunan VIII (Persero) sebagaimana dinyatakan dalam Akta Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara IV No. 37 tanggal 11 Maret 1996 yang dibuat dihadapan Notaris Harun Kamil, SH, Notaris di Jakarta, yang anggaran dasar telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Surat Keputusan Nomor: C2-8332.HT.01.01.Th.96 tanggal 8 Agustus 1996 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 8 Oktober 1996 Nomor 81 dan Tambahan Berita Negara No. 8675.

Pada Tahun 1996 sampai tahun 2000 Peleburan perusahaan PT Perkebunan VI, VII dan VIII yang merupakan cikal pendirian PT Perkebunan Nusantara IV (Persero). Perusahaan memulai menyusun langkah-langkah strategis dan melakukan transformasi bisnis untuk meningkatkan produktivitas agar dapat bersaing. Kemudian pada tahun 2001 sampai dengan 2005 PTPN 4 Medan Merencanakan strategi transformasi bisnis dimana semakin tingginya permintaan kelapa sawit dengan merencanakan pengembangan areal kelapa sawit dan mulai melaksanakan konversi tanaman teh dan kakao ke kelapa sawit di Unit Balimbingan, Bah Birong Ulu dan Marjandi. Perusahaan membentuk Direktorat Perencanaan dan Pengembangan Usaha pada tahun 2006 sampai dengan 2010 dengan mengganti Direktorat Pemasaran menjadi Direktorat Keuangan. Perusahaan mulai melakukan pengembangan areal kelapa sawit di Kab. Labuhan Batu dan Mandailing Natal dan Membentuk Unit Proyek Pengembangan Batang laping, Timur, Panai Jaya.

Di tahun 2011 sampai 2015 Perusahaan mulai melakukan restruktur organisasi dan SDM untuk menuju perusahaan best practices. Restruktur organisasi dimulai dengan menyederhanakan proses bisnis dan melakukan penggabungan Grup Unit Usaha yang semula ada 5 GUU menjadi 4 GUU dan melakukan penggabungan Unit Usaha PKS Sosa ke Unit Usaha Sosa, melakukan spin off rumah sakit dan sekolah. perusahaan juga sedang mempersiapkan restruktur organisasi di tingkat Bagian dan Unit Usaha. diakhir tahun 2014 PTPN IV telah berubah status dari BUMN menjadi anak perusahaan BUMN. Pada tahun 2015 perusahaan tidak melakukan perubahan nama perusahaan. Perusahaan melakukan perubahan nama perusahaan pada tahun 2014 berdasarkan ketentuan Pasal 1 Akta Perubahan Anggaran Dasar Nomor: 25 tanggal 23 Oktober 2014 yang dibuat dihadapan Notaris Nanda Fauz Iwan, SH, M.Kn, nama perusahaan berubah menjadi PT Perkebunan Nusantara IV atau disingkat PTPN IV.

PT Perkebunan Nusantara IV adalah perusahaan yang bergerak pada bidangusaha agroindustri. PTPN IV mengusahakan perkebunan dan pengolahankomoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal dan tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman menghasilkan, pengolahan komoditasmenjadi bahan baku berbagai industri, pemasaran komoditas yang dihasilkan dankegiatan pendukung lainnya. PTPN IV memiliki 30 Unit Usaha yang mengelolabudidaya Kelapa Sawit dan 1 Unit Usaha yang mengelola budidaya Teh dan 1Unit Kebun Plasma Kelapa Sawit, serta 1 Unit Usaha Perbengkelan (PMT DolokIlir) yang menyebar di 9 Kabupaten, yaitu Kabupaten Langkat, Deli Serdang,Serdang Bedagai, Simalungun, Asahan, Labuhan Batu, Padang Lawas, Batubaradan Mandailing Natal.

Dalam proses pengolahan, PTPN IV memiliki 16 Unit Pabrik Kelapa Sawit (PKS) dengan kapasitas total 635 ton Tandan Buah Segar (TBS) perjam, 2 unitPabrik Teh dengan kapasitas total 155 ton Daun Teh Basah (DTB) perhari, dan 2 unit Pabrik Pengolahan Inti Sawit dengan kapasitas 405 ton perhari.

Bahan baku yang digunakan untuk memproduksi Minyak sawit adalah Daging Buah sawit. Adapun buah sawit yang digunakan terdiri dari buah sawit kebun sendiri dan pembelian plasma serta pihak III. Total biaya bahan baku yang digunakan pada tahun 2018 yaitu sebesar Rp. 2.489.613.510, di tahun

2019 sebesar Rp. 2.504.641.160, serta di tahun 2020 sebesar Rp. 2.731.594.050.

Biaya Tenaga Kerja Langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja yang langsung berhubungan dengan proses produksi untuk mengolah buah sawit menjadi inti sawit. Biaya tenaga kerja langsung disini terdiri dari biaya pada bagian penerimaan buah, stasiun penimbangan, stasiun rebusan, stasiun rebusan, stasiun pengempaan, dan stasiun pemurnian minyak. Total biaya Tenaga Kerja langsung pada tahun 2018 yaitu sebesar Rp. 15.515.932.534, di tahun 2019 sebesar Rp. 14.362.253.400, serta pada Tahun 2020 sebesar Rp. 15.484.264.277.

Biaya overhead pabrik adalah biaya yang dikeluarkan untuk menunjang proses produksi selain biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya Overhead pabrik meliputi, Biaya Pemeliharaan Tanaman, Biaya Tenaga Kerja tidak langsung, Biaya pemeliharaan mesin, dan Biaya Asuransi Pabrik. Dengan total biaya Overhead pabrik pada tahun 2018 sebesar Rp. 1.419.399.110.337, tahun 2019 sebesar Rp. 1.695.504.368.538, serta pada Tahun 2020 sebesar 2020 Rp. 1.836.569.810.554.

Proses pengolahan minyak kelapa sawit dilakukan dalam beberapa tahap di masing-masing stasiun sehingga menghasilkan minyak sawit dan inti sawit. Stasiun-stasiun tersebut dapat dijelaskan sesuai dengan tahapan pengolahan yaitu sebagai berikut:

1. Stasiun Penerimaan Buah (*Fruit Bunch Reception Station*)
2. Stasiun Penimbangan
3. Stasiun Rebusan (*Sterilizer Station*)
4. Stasiun Penebah Buah (*Threshing Station*)
5. Stasiun Pengempaan (*Pressing Station*)
6. Stasiun Pemurnian Minyak
7. Stasiun Pengolah Biji (*Kernel Recovery Station*)

Pembagian aktivitas tersebut menunjukkan kontribusi aktivitas terhadap proses produksi, artinya aktivitas yang bernilai tambah perlu untuk ditingkatkan dan aktivitas yang tidak bernilai tambah diusahakan untuk dikurangi bahkan dihilangkan. Aktivitas bernilai tambah (*Value Added Activity*) adalah aktivitas yang diharuskan untuk melaksanakan bisnis atau menciptakan

nilai yang dapat memuaskan konsumen. Aktivitas tidak bernilai tambah (*Non-Value Added Activity*) adalah aktivitas yang tidak perlu atau tidak efisien dan dapat dihilangkan atau disempurnakan.

Setelah mengetahui Aktivitas-aktivitas yang terjadi selama proses produksi maka perlu dianalisis satu persatu agar dapat diketahui jumlah biaya yang dikonsumsi aktivitas tersebut serta besarnya kontribusi tiap-tiap aktivitas bagi perusahaan.

Analisis Pemicu Biaya yang diperlukan dalam upaya untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab timbulnya biaya aktivitas dari aktivitas yang bernilai tambah maupun aktivitas yang tidak bernilai tambah. Setelah mengetahui pemicu biaya diatas biaya-biaya yang timbul, selanjutnya adalah membebaskan biaya-biaya yang timbul pada aktivitas perusahaan untuk menentukan biaya aktivitas.

Berdasarkan konsep *Activity Based Manajemen* (ABM). Aktivitas aktivitas yang tidak bernilai tambah harus dikurangi atau dieliminasi. Berikut biaya yang di eliminasi pada produksi minyak kelapa sawit PTPN IV Medan :

- a. Menerima buah dan menyimpan pada loading ramp.

Aktivitas ini merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Aktivitas ini bisa digabungkan dengan aktivitas lain yang merupakan lanjutan dari aktivitas penerimaan buah. Biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas ini adalah sebesar Rp. 2.769.039.992 pada tahun 2018. Sebesar Rp. 2.452.251.967 pada tahun 2019 dan sebesar Rp. 3.051.188.418 pada tahun 2020. Dengan peggabungan aktivitas penerimaan buah dengan aktivitas penimbangan buah akan lebih menghemat biaya tenaga kerja tak langsung yang dikeluarkan.

- b. Memindahkan FFB dari loading ramp ke dalam lori rebusan dengan truk pengangkut.

Aktivitas ini merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Aktivitas ini dapat dihilangkan dengan cara perbaikan *layout* yaitu, jika loading ramp berada satu area dengan lori rebusan sehingga aktivitas pemindahan kayu dengan truk tidak perlu dilakukan lagi. Biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas ini adalah sebesar Rp. 692.259.998 pada tahun 2018. Sebesar Rp. 613.062.992 pada tahun 2019 dan sebesar Rp.

762.797.104 pada tahun 2020. Dengan pemindahan *layout* yang satu area antara loading ramp dan lori rebusan akan lebih menghemat biaya tenaga kerja tak langsung yang dikeluarkan.

- c. Mengirim cangkang ke pusat pembangkit tenaga uap sebagai bahan bakar boiler.

Aktivitas ini merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Cangkang dipakai sebagai bahan bakar boiler atau pengerasan jalan. Cangkang tersebut merupakan limbah sisa produksi minyak kelapa sawit sehingga seharusnya tidak perlu di lakukan pengiriman, namun ada pihak yang bertugas mengambilnya. Biaya untuk aktivitas ini adalah sebesar Rp. 153.835.555 pada tahun 2018, sebesar Rp. 136.236.220 pada tahun 2019 dan sebesar Rp.169.510.468 pada tahun 2020. Dengan adanya pihak yang mengambil cangkang tersebut akan menghemat biaya tenaga kerja tak langsung yang dikeluarkan karena memang aktivitas tersebut sudah tidak berhubungan dengan proses produksi.

Biaya overhead pabrik setelah mengalami pengeleminasian aktivitas tidak bernilai tambah yang benar-benar dapat dihilangkan yaitu:

1. Menerima buah dan menyimpan pada loading ramp.
2. Memindahkan FFB dari loading ramp ke dalam lori rebusan dengan truk pengangkut.
3. Mengirim cangkang ke pusat pembangkit tenaga uap sebagai bahan bakar boiler.

## **5. Kesimpulan dan Saran**

### *5.1 Kesimpulan*

Berdasarkan uraian dan analisa data yang disajikan dalam bab hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Manajemen produksi yang dilakukan oleh PTPN IV Medan masih berbasis Konvensional, perusahaan belum terlalu memfokuskan perhatiannya untuk mengidentifikasi setiap aktivitas yang terjadi, sehingga masih terdapat biaya-biaya yang terjadi karna aktivitas yang tidak diperlukan yang akan mengakibatkan pemborosan biaya. Berdasarkan hasil identifikasi aktivitas produksi minyak kelapa sawit pada PTPN IV Medan, maka selanjutnya konsep yang digunakan dalam menerapkan *Activity Based Management* untuk meningkatkan biaya produksi dengan menganalisis 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 konsumen. 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.
- 2) *Activity Based Managemet* yang di terapkan pada PTPN IV Medan mampu mendorong efisiensi biaya produksi. Hal ini dapat dilihat dari Tahun 2018 adanya penghematan biaya sejumlah Rp. Rp 38.766.559.881, pada tahun 2019 penghematan sejumlah Rp. 34.331.527.533 dan pada tahun 2020 sejumlah Rp. 42.716.637.851. Nilai tersebut didapat dari eliminasi biaya *overhead* pabrik yang tidak bernilai tambah. Dengan dieliminasiya aktivitas tersebut, maka akan tercapai efisiensi biaya sebesar 9%, Dengan diketahui penghematan yang dapat dilakukan apabila perusahaan menerapkan *Activity Based Management*. Maka dapat dipakai sebagai estimasi berupa penghematan yang akan terjadi untuk tahun yang akan datang.

### 5.1 Saran

- a. PTPN IV Medan perlu meninjau kembali aktivitas-aktivitas produksi yang ada. Hal ini perlu dilakukan agar tidak ada aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam operasi produksiperusahaan, karena aktivitas tidak bernilai tambah ini akan menimbulkan biayayang tidak bernilai tambah
- b. PTPN IV Medan sebaiknya menerapkan *Activity Based Manajemen* sehingga manajemen dalam mengambil keputusan akan dapat lebih akurat karena

data yang disediakan lebih relevan Dalam penerapannya perusahaan dapat bekerjasama dengan bagian-bagian lain, seperti bagian distributor, bagian manajemen yang mengatur *layout* pabrik dan bagian pengguna limbah cangkang kelapa sawit.

## Referensi

- Aulia Tasman, M. Havidz Aima. (2013). *Ekonomi Manajerial dengan Pendekatan Matematis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hansen, Mowen. (2001). *Manajemen Biaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sadono Sukirno. (2016). *Pengantar Teori Mikroekonomi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Baldic Siregar, dkk. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Blocher, Chen, Cokins, Dan Lin. (2007). *Manajemen Biaya Penekanan Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, Mowen. (2013). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salamba empat.
- Muammar, kadafi, jubi, isnawati, nurafni, syafri hani, kamilah. (2018). *Akuntansi Biaya*. Medan: Madinatera.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, .Bandung: Alfabeta.
- Hansen, Mowen (2012). *Akuntansi Manajerial edisi 8*. Jakarta: Salamba empat.