



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

**ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS AKTIVITAS,  
EFISIENSI DAN PRODUKTIVITAS**  
**(Studi Pada Bank Umum dan Syariah di Kota Padang)**

**SKRIPSI**



**ARIO PERMADI**  
**07153043**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ANDALAS  
PADANG  
2011**

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

Dengan ini Dekan Fakultas Ekonomi, Ketua Jurusan Akuntansi, dan Pembimbing Skripsi menyatakan bahwa skripsi mahasiswa berikut:

Nama : Ario Permadi

No. BP : 07 153 043

Jenjang Pendidikan : S1 (Strata 1)

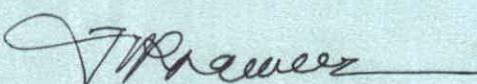
Jurusan : Akuntansi

Judul Skripsi : Analisis Implementasi Manajemen Berbasis Aktivitas, Produktivitas dan Efisiensi: Studi pada Bank Umum dan Syariah di Kota Padang

Telah diseminarkan pada tanggal 23 September 2011 dan telah disetujui sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku

Padang, 19 Oktober 2011

Pembimbing



Drs. A. Rizal Putra, M.Si, Ak  
NIP.195909121989031003

Mengetahui:

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan Akuntansi

Prof.DR. H. Syafruddin Karimi, SE, MA  
NIP: 195410091980121001

Dr. H .Yuskar,MA, Ak  
NIP.131 629 305

## ABSTRAK

The aim of this research is to analyze the implementation of Activity Based Management (ABM), Productivity, and Efficiency of conventional and Islamic bank in Padang. It ensure the implementing of Activity Based Management and measure its influence on Productivity and Efficiency. Measuring the implementation of ABM use the ABM criteria have develop by Brimson And Antos. The research have found that Activity Based Management has been implemented by conventional and Islamic bank in Padang and influence to Productivity and Efficiency.

*Keyword: Activity Based Management, Productivity, Efficiency and Bank*

2.2.4. Implementasi ABM.....	14
2.3. Efisiensi.....	21
2.3.1. Input dan Input.....	21
2.3.2. Efisiensi dan Efektifitas.....	22
2.4 Produktivitas.....	24
2.4.1. Pengertian Produktivitas.....	24
2.4.2. Produktivitas Manufaktur dan Produktivitas Nonmanufaktur.....	25
2.4.3. Pengukuran Produktivitas.....	26
2.5. Hubungan penerapan ABM terhadap Efisiensi dan Produktivitas....	27
2.5.1. Hubungan Penerapan ABM terhadap Efisiensi.....	27
2.5.2. Hubungan Penerapan ABM dengan Produktivitas.....	28
2.6. Hipotesa Penelitian.....	29

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1. Jenis Penelitian.....	30
3.2 .Populasi dan Sample.....	30
3.3. Unit Analisis.....	32
3.4. Data.....	32
3.5. Identifikasi Variabel Penelitian.....	33

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Perusahaan sebagai sebuah entitas usaha memerlukan adanya suatu perencanaan dan evaluasi dalam rangka perbaikan terus menerus (*Continous Improvement*). Untuk siap menghadapi persaingan pasar yang ruang lingkupnya kini tidak hanya antar daerah tetapi antar negara (pasar global), Conventional Management System tidak lagi relevan dengan ruang lingkup persaingan tersebut.

Brimson dan Antos (1994) menyatakan pendekatan konvensional mengatur bagaimana cara menciptakan unit-unit spesialisasi dari keahlian-keahlian yang sama untuk dilakukan. Seorang manajer ditugasi bertanggung jawab pada kinerja unit-unit. manajer mengembangkan sebuah perencanaan keuangan berdasarkan tipe sumber daya yang digunakan dan kinerja unit-unit kegiatan dikontrol dengan adanya *actual reporting* (laporan realisasi) terhadap anggaran (*after the fact variance*).

Brimson dan Antos pun berpendapat sistem seperti ini akan menghasilkan *outcome* yang percuma, terlalu birokratif dan tidak memuaskan pelanggan. Alasan utamanya adalah sistem seperti ini mengharapkan seseorang mengetahui hal yang tepat untuk dilakukan dan sebaik apa mereka melakukannya serta mengharapkan karyawan memiliki lingkungan yang tepat dalam melakukan tugasnya. Dalam realitanya model seperti ini tidak masuk akal. Spesialisasi memang memiliki peran positif dalam menciptakan seseorang yang pakar dalam bidang kerjanya, yang tercipta dengan pengelompokan orang-orang dengan pekerjaan yang sama, namun pada sisi negatifnya, spesialisasi menciptakan pengelompokan (boxes), spesialisasi menghasilkan spesialis yang hanya mengenal bidang kerjanya dan terbiasa dengan cara kerja lama yang sudah mereka tekuni dan memelihara praktik-praktek *status quo*

yang sama. Secara sederhana manajemen proses menetapkan pengendalian dalam rangka memastikan bahwa aktivitas dan proses bisnis dilakukan secara konsisten.

Manajemen proses mengarahkan perusahaan pada *value* yang luar biasa, konsisten dan *superior*. Nilai (*value*) akan diperoleh dengan adanya fokus pada pengguna dan output yang diterima pengguna. Sedangkan konsistensi diperoleh dengan melakukan proses yang benar dan dengan proses yang sama secara berulang. Dan hasil yang luar biasa (*superior*) akan diperoleh dengan menetapkan praktik terbaik (*best practice*) dalam melakukan aktivitas bisnis dan secara konstan mencari cara terbaik dalam melakukannya.

Praktik manajemen yang baik dapat diperoleh dengan mempelajari praktik manajemen terbaik dan mengembangkan proses sistematis untuk memastikan bahwa praktik ini terlaksana. Seorang manajer yang berkomitmen dengan praktik yang unggul (*excellent*) akan lebih memungkinkan untuk menghasilkan hasil yang unggul.

Activity Based Management (ABM) menurut Brimson dan Antos adalah pendekatan berbasis proses untuk merencanakan aktivitas dan proses bisnis yang terus-menerus dari sebuah organisasi dalam memastikan pencapaian tujuan strategis perusahaan tersebut. ABM bukanlah alat untuk memangkas biaya ataupun sebuah sistem keuangan karena ABM sendiri adalah praktik manajemen berbasis proses dan merupakan teknik yang memperkuat seluruh karyawan bertanggung jawab mengatur pekerjaannya

ABM diperlukan oleh perusahaan sebagai sebuah implementasi sistem manajemen yang mendukung pencapaian *excellence enterprise*. Karena ABM memberikan sistem manajemen formal yang mendorong individu-individu dalam perusahaan untuk memahami aktivitas yang dilakukan dan bagaimana mereka seharusnya berkontribusi dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. ABM memandu manajer untuk menemukan praktik terbaik (*best practice*) dan pengendalian proses dalam rangka memastikan kinerja yang baik benar-benar

terlaksana. ABM mendukung perbaikan terus menerus dengan memperkaya wawasan manajer mengenai pelanggan dalam upaya menciptakan bisnis yang memang berorientasi pada pelanggan.

Berdasarkan kelemahan-kelemahan pada manajemen konvensional dan beberapa keunggulan *activity based management* yang telah diuraikan diatas, kami tertarik meneliti implementasi manajemen berbasis aktivitas pada perbankan di kota Padang. Perusahaan perbankan adalah jenis perusahaan yang begitu erat dengan kemajuan tren penggunaan sistem manajemen yang tercermin dalam penggunaan sistem pengelolaan manajemen yang *up to date*, pengelolaan professional dan perusahaan perbankan juga sedang tumbuh pesat di beberapa dekade terakhir. Sementara itu kota Padang merupakan ibu kota provinsi Sumatera Barat yang menjadi pusat Administrasi dan Bisnis di Sumatera Barat, mayoritas perusahaan perbankan membuka Kantor Cabang Utama di kota Padang, yang mana hal ini menjadi cerminan bahwa diantara kota dan kabupaten di Sumatera Barat, kota Padang memiliki kantor cabang perusahaan dalam jumlah paling banyak.

Berdasarkan hal tersebut, kami tertarik melakukan penelitian yang berjudul *“Analisis Implementasi Manajemen Berbasis Aktivitas : Studi pada Bank Umum dan Syariah di Kota Padang”*

## 1.2.Rumusan Permasalahan

Sesuai dengan latar belakang yang telah dikemukakan diatas maka masalah utama dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana Implementasi ABM pada perbankan di kota Padang?

### **1.3.Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui bagaimana praktik ABM pada perusahaan perbankan di kota Padang

### **1.4.Manfaat Penelitian**

- a. Bagi perusahaan, hasil penelitian dapat digunakan sebagai alat ukur penerapan Manajemen Berbasis Aktivitas dan sebagai sarana evaluasi penerapannya.
- b. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan mahasiswa jurusan Akuntansi, penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam melihat penerapan Teori Manajemen Berbasis Aktivitas, Efisiensi dan Produktifitas di kota Padang.
- c. Bagi Peneliti, Penelitian ini sebagai sarana menambah wawasan penerapan ilmu pengetahuan dan sebagai sarana mempraktikkan metode penelitian.

### **1.5.Sistematika Penulisan**

Secara keseluruhan, penulisan skripsi ini dibagi ke dalam lima bab, yaitu:

**BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini dibahas dasar-dasar teori yang relevan digunakan didalam penelitian ini, penelitian sebelumnya, hipotesis dan kerangka teoretis.

**BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini dibahas jenis penelitian, unit analisis, jenis dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, definisi operasional dan pengukuran variabel serta model penelitian yang digunakan.

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini diuraikan hasil analisis yang telah dilakukan dan pembahasan dari data yang telah terkumpul terkait permasalahan yang dibahas pada penelitian ini.

**BAB V PENUTUP**

Bab ini memuat kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran bagi pihak yang berkepentingan termasuk peneliti selanjutnya.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan implementasi *Activity Based Management* :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Kevin M Baird dkk (2004) yang berjudul *Adoption of activity management practices: a note on the extent of adoption and the influence of organizational and cultural factors*. Penelitian ini bertujuan mengukur seberapa luas penerapan ABM pada unit bisnis perusahaan di Australia. Pengaruh strategi dan struktur organisasi pada adopsi dan implementasi *Activity based Costing*. penelitian ini menyimpulkan bahwa ABM sudah diimplementasikan secara luas di Australia dan faktor strategi dan struktur organisasi berpengaruh pada implementasi ABC di perusahaan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Manoj Adnan dkk (2003) yang berjudul *Activity Based Cost Management Practice in India: An Empirical Study*. Penelitian ini bertujuan menganalisa praktik ABCM di India. Kesimpulan dari penelitian ini adalah industry di India tidak hanya menggunakan praktik manajemen biaya tradisional tetapi juga sudah mulai cenderung menggunakan manajemen biaya kontemporer seperti ABC.

#### 2.2. Activity Based Management (Manajemen Berbasis Aktivitas)

##### 2.2.1. Pengertian Activity Based Management

Menurut Hansen dan Mowen *Activity Based Management is a system wide , integrated approach that fokus management attention on activities with the objective of improving costumer value and the profit achieved by providing this value.* (Manajemen berbasis aktivitas adalah sebuah sistem dengan pendekatan terintegrasi dan fokus perhatian manajemen adalah pada aktivitas dengan tujuan meningkatkan nilai kepuasan pelanggan dan profitabilitas yang dicapai perusahaan dengan meningkatkan nilai pelanggan tersebut.

Sedangkan menurut pendapat Brimson dan Antos (1994) Activity Based Management (ABM) adalah pendekatan berbasis proses untuk merencanakan aktivitas dan proses bisnis yang terus-menerus dari sebuah organisasi dalam memastikan pencapaian tujuan strategis perusahaan tersebut. ABM bukanlah alat untuk memangkas biaya ataupun sebuah sistem keuangan karena ABM sendiri adalah praktik manajemen berbasis proses dan merupakan teknik yang memperkuat seluruh karyawan bertanggung jawab mengatur pekerjaannya.

Pendekatan manajemen aktivitas pada manajemen biaya membagi kegiatan perusahaan dalam aktivitas-aktivitas. Makna aktivitas sendiri mengacu mengacu pada apa yang dilakukan perusahaan (atau bagaimana perusahaan menghabiskan waktunya). Setiap aktivitas memiliki input dan output. Prinsip utama dari sebuah aktivitas adalah bagaimana mengkorversi input dengan menggunakan sumberdaya menjadi sebuah output.

#### 2.2.2. Tujuan dari Activity Based Management

Beberapa tujuan dari Implementasi Activity Based Management menurut Brimson dan Antos adalah:

- a. Enterprise Excellence



Enterprise Excellence adalah sebuah integrasi yang efektif dari sebuah aktivitas dalam semua unit yang ada dalam organisasi dengan perbaikan terus menerus dalam hal memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan.

Elemen-elemen kunci yang terdapat didalam enterprise excellence adalah:

- a. Efektifitas Biaya, biaya yang efektif adalah biaya yang memberikan Value added (nilai tambah), perusahaan harus berproduksi dengan biaya yang rendah tetapi bukan selalu berarti berproduksi dengan biaya terendah
- b. Integrasi aktivitas dan proses bisnis, harus dipahami bahwa biaya yang terjadi dalam sebuah departemen yang ada dalam perusahaan juga dipengaruhi oleh keputusan dan output dari departemen lain. Tujuan dari pemahaman ini bahwa setiap departemen yang ada dalam perusahaan memiliki tujuan bersama, bukan justru suatu departemen menjadi musuh bagi departemen yang lain.
- c. Keserasian antar semua unit yang ada dalam organisasi, hal ini hanya akan tercipta jika dilandasi pada aktivitas, tidak akan tercipta jika dilandasi dengan sistem hirarki. Semua unit dalam organisasi harus memahami bahwa mereka memiliki satu tujuan bersama yang harus dicapai bersama pula.
- d. Perbaikan terus menerus, tidak cepat puas dengan apa yang sudah diperoleh dan terus berupaya meminimalisir aktivitas dan biaya yang tidak bermilai tambah dalam upaya mencapai kesempurnaan disemua lini organisasi.
- e. Memberikan pelayanan, pelayanan (produk) sebuah perusahaan harus mampu memanfaatkan kesempatan pasar yang ada dalam kerangka kerja strategis.

- f. Kepuasan pelanggan, ini adalah alat ukur utama keberhasilan sebuah perusahaan. Hal ini hanya akan terealisasi jika perusahaan mengetahui apa yang diinginkan perusahaan dan memberikan pelayanan yang memuaskan. Namun tetap harus disesuaikan dengan biaya relatif, efektifitas dan kualitas pelayanan tersebut.
  - g. Pembebanan biaya yang akurat, setiap output (service) yang dihasilkan perusahaan tercipta dari serangkaian aktivitas, untuk mengetahui biaya dari sebuah output diperlukan informasi yang akurat mengenai biaya dari setiap aktivitas penyusunnya.
- b. Behavioral Change (merubah kebiasaan/perilaku)
- Beberapa perusahaan menggunakan ABM sebagai alat untuk merubah perilaku agar menjurus pada satu atau dua aspek kritis untuk pencapaian Enterprise excellence. Pemilihan pengukuran aktivitas yang tidak tepat tentunya akan menghasilkan perubahan dalam perilaku organisasi yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan jangka panjang.
- c. Alasan lainnya perusahaan menerapkan ABM

1. Untuk menghitung biaya Output atau input (service), biaya dari sebuah output atau output diperlukan oleh sebuah perusahaan dalam upaya membuat keputusan mengenai kebijakan biaya, membantu manajer dalam memutuskan mana biaya yang paling efisien yang harusnya digunakan perusahaan. Dan informasi biaya akan dikatakan akurat jika mencerminkan aktivitas-aktivitas yang membentuk sebuah input atau output. ABM menggunakan aktivitas sebagai objek penghitungan biaya sehingga mengurangi ketidakakuratan informasi biaya yang dihasilkan sistem tradisional. Keakuratan informasi

biaya akan mempengaruhi pembuatan keputusan penggunaan sebuah layanan (input) yang tentunya akan berpengaruh pada profitabilitas perusahaan.

2. Mengatur kas dan likuiditas, likuiditas perusahaan mencerminkan kesiapan perusahaan menghadapi keadaan keadaan tidak menentu yang sangat berisiko.
3. Pengendalian Biaya, ABM menyajikan informasi aktivitas-aktiitas perusahaan yang bernilai tambah dan aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi perusahaan, tentunya informasi ini sangat berguna bagi perusahaan dalam mengendalikan biaya.
4. Pendukung pengambilan keputusan. ABM menyajikan informasi biaya yang lebih akurat dan menjadi landasan yang baik bagi manajemen dalam mengambil keputusan.

#### 2.2.3. Mengatur aktivitas

Aktivitas adalah apa yang dilakukan perusahaan. Sebuah keinginan untuk melakukan perubahan harus diawali dengan adanya perubahan pada salah satu aktivitas yang ada dalam organisasi. Dan aktivitaslah yang menciptakan biaya-biaya yang ada dalam perusahaan (*cost driver*). Dan tentunya setiap cost control hendaknya mempertimbangkan aktivitas- aktivitas yang menyebabkan terjadinya cost. Hal ini tidak dilakukan pada manajemen konvensional yang memfokuskan pelaporan biaya berdasarkan pada elemen-elemen biaya.

Efisiensi yang ingin dicapai perusahaan hanya akan tercipta pada perusahaan yang memperhatikan biaya berdasarkan sumber (root) dari biaya tersebut, aktivitas-aktivitas non value added direduksi atau bahkan dieliminasi. Berdasarkan hal inilah, aktivitas perlu diatur dan menjadi fokus utama dalam mencapai tujuan perusahaan, efektifitas dan efisiensi.

Beberapa alasan lain yang melandasi bahwa sebuah perusahaan harus memperhatikan aktivitasnya adalah:

1. Aktivitas adalah fokus utama strategi perusahaan, dengan sederhana dapat disimpulkan bahwa strategi perusahaan adalah kumpulan aktivitas yang akan dilakukan perusahaan, baik yang memiliki *value added* maupun yang non *value added*.
2. Aktivitas sebagai bagian dalam upaya menciptakan perbaikan terus menerus (*continuous Improvement*), analisis aktivitas membantu dalam hal ini dengan memberikan informasi mengenai aktivitas aktivitas yang berulang, aktivitas percuma beserta dengan cost drivernya.
3. Aktivitas sesuai dengan tujuan Total Quality Management (TQM), TQM bertujuan menciptakan kualitas total dalam setiap proses bisnis dan aktivitas dalam perusahaan. Artinya analisa aktivitas otomatis menjadi bagian terpenting.
4. ABM mendukung manajemen yang efektif, efektifitas manajemen tentunya tidak akan tercipta jika hanya mengevaluasi varian-varian, analisa realisasi dan laporan manajemen konvensional lainnya yang hanya bisa mencegah suatu kesalahan berulang lagi, melainkan adanya perencanaan yang baik dan kesalahan bisa dicegah saat terjadinya
5. Aktivitas mudah dipahami oleh pengguna yang tidak hanya pada departemen produksi tetapi juga pada departemen pemasaran dan departemen lain.
6. Aktivitas menghubungkan antara perencanaan dan pengendalian
7. Aktivitas mengintegrasikan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.



8. Analisa aktivitas memberikan informasi mengenai adanya keterkaitan antar bagian dalam perusahaan.
9. Analisa aktivitas membantu mengambil keputusan.

#### 2.2.4. Implementasi ABM

Brimson dan Antos (1994) mengungkapkan, implementasi ABM terdiri dari lima langkah berikut:

1. Analisa aktivitas

Perusahaan perlu memahami apa aktivitas yang dilakukannya dalam mencapai tujuan. Dimulai dengan menganalisa output yang dihasilkan perusahaan dan kemudian menganalisa proses dalam menghasilkan output baru kemudian menganalisa sumber daya yang dibebankan pada aktivitas, volume kerja dan sebaik apa pekerjaan tersebut dilakukan.

Setelah menentukan apa saja aktivitas yang ada dalam perusahaan, tugas selanjutnya adalah mengetahui sebaik apakah pekerjaan (aktivitas) itu dilakukan. Ada lima criteria untuk menentukan efektifitas dari sebuah pekerjaan:

- a. Apakah pekerjaan tersebut adalah konsekuensi dari apa yang pelanggan perlukan?

Artinya: sebuah pekerjaan (aktivitas) haruslah merupakan upaya memenuhi apa yang pelanggan (pengguna Output, yang bisa jadi adalah departemen lain pada perusahaan yang sama) inginkan dengan biaya yang akan dibayarnya serta dengan waktu yang pelanggan inginkan agar output dapat digunakan oleh pengguna output. Semakin memenuhi criteria ini, pekerjaan yang dilakukan

semakin mencerminkan keterkaitan antara aktifitas dengan kebutuhan pelanggan.

- b. Apakah pekerjaan tersebut percuma/ membuang waktu?

Artinya: suatu pekerjaan dikatakan percuma bila pekerjaan tersebut harus dieliminasi dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan, beberapa aktivitas yang dinilai sebagai pekerjaan yang percuma adalah inspeksi, memindahkan produk ke gudang dan mengeluarkan barang

- c. Apakah pekerjaan selalu dilakukan dengan praktik terbaik yang pernah dilakukan?

Artinya: setiap pekerjaan hendaknya diselesaikan dengan aktivitas (pekerjaan) terbaik dari pengalaman yang sudah ada.

- d. Seberapa besar kapasitas menganggur?

Artinya: kapasitas menganggur memang harus dialihkan fungsinya pada aktivitas lainnya yang membutuhkan atau menjualnya.

- e. Berapa waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan sebuah aktivitas?

Artinya : melakukan pekerjaan dengan cepat tanpa ada penundaan yang tidak penting. Semakin sedikit waktu yang dibutuhkan sebuah aktivitas akan berpengaruh pada kepuasan pelanggan terhadap output.

## 2. Target pasar

Target pasar merupakan turunan dari strategi perusahaan mengenai apa yang akan dicapai perusahaan kedepannya. Target pasar tercermin dari adanya tanggungan (*workload*) yang merupakan turunan dari adanya penyediaan jasa.

## 3. Perbaikan Proses Bisnis

Ketika sebuah pekerjaan tidak dilakukan oleh sebuah departemen, keterlambatan dan kesalahan sering tidak terelakkan. Hal ini tentunya akan mengaburkan akuntabilitas perusahaan dan isu-isu kritis muncul diantara celah-celah tersebut dan hal ini hanya akan terjadi jika manajemen diberi tanggung jawab spesialisasi secara fungsional seolah-olah setiap unit (departemen) adalah bagian independen tersendiri. Pada realitanya, manajer ditekan untuk melakukan hal-hal terbaik didepartemennya dan tentunya harus punya dampak positif pada perusahaan secara keseluruhan.

#### 4. Perbaikan Aktivitas/ proses bisnis

Cara terbaik dalam melakukan perbaikan aktivitas ataupun proses bisnis adalah dengan:

- a. Mengeliminasi pekerjaan (aktivitas) yang tidak berguna
- b. Mengeliminasi akar penyebab masalah

Seorang menajer seharusnya tidak hanya menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dan sedang terjadi, tapi juga menemukan akar penyebab permasalahan lalu mengelimasinya.

- c. Mengurangi beban kerja

Sebuah contoh: Pada departemen penerimaan pengurangan beban kerja dapat dilakukan dengan mengurangi jumlah supplier input.

- d. Memperbaiki metode kerja

Dengan mempelajari bagaimana sebuah aktivitas dilakukan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang lebih efektif ataupun sumber daya alternative yang dapat digunakan.

- e. Mengurangi kapasitas menganggur

Dengan menemukan alternatif penggunaan dari kapasitas yang menganggur tersebut untuk tujuan peningkatan revenue.

#### 5. Perencanaan Aktivitas

Merencanakan dan membuat targetan aktivitas yang dilakukan dalam kegiatan perusahaan.

#### 6. Pengendalian Proses

Bagaimana manajemen memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan adalah *best practice* dan dilakukan dengan konsisten. Sebuah proses pengendalian memonitor proses untuk memastikan setiap operasi berjalan secara efektif dalam menghasilkan output yang konsisten.

Sedangkan Hansen dan Mowen Menyatakan bahwa *Activity Based Management* meliputi :

1. *Product Costing*, adalah Proses mengidentifikasi biaya-biaya yang terkait dengan Produk perusahaan dan mengkalkulasikannya
2. *Process Value Analysis*, adalah proses mendefinisikan aktivitas berdasarkan akuntansi pertanggungjawaban, fokus pada akuntabilitas pada aktivitas tidak hanya sekedar biaya tetapi lebih mendasarkan pada maksimasi kinerja system secara luas lebih dibanding kinerja individual.

*Process Value analysis* didukung dengan menggunakan

- a. *Driver analysis*, adalah usaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penyebab munculnya biaya. Pada dasarnya setiap aktivitas akan selalu memiliki aktivitas input dan aktivitas outputnya. Perubahan yang terjadi pada aktivitas akan merubah biaya yang terkait dengan aktivitas tersebut
- b. *Activity analysis*, adalah usaha mengidentifikasi nilai nilai dan pertambahan nilai yang terkandung didalam setiap aktivitas. Aktivitas ini dapat berupa

mengidentifikasi, mendeskripsikan, dan mengevaluasi aktivitas yang dilakukan sebuah perusahaan. Berdasarkan analisis aktivitas akan teridentifikasi:

- *Value added activity*, yaitu aktivitas yang memenuhi kriteria menyebabkan perubahan kondisi, perubahan tersebut tidak atau belum pernah terjadi pada aktivitas sebelumnya, atau menggabungkan aktivitas untuk dilakukan. *Value added activity* akan menggunakan cost yang disebut *value added cost*
- *Non value added activity*, adalah setiap aktivitas diluar aktivitas yang diperlukan bisnis perusahaan. Aktivitas ini akan menghasilkan *non value added cost*.

Beberapa item yang digunakan perusahaan yang menggunakan ABM dalam mengukur kinerja perusahaan.

### 1. Efisiensi (menganalisis hubungan input dengan output)

Efisiensi diukur dengan menggunakan:

- ukuran finansial seperti dengan menggunakan ukuran ukuran biaya, pencapaian target.
- *Machining*, atau proses produksi yang dilakukan dengan menganalisis apakah ada gangguan selama proses produksi, kelancaran aliran bahan baku, input dan output.
- *Non value added analysis*, yaitu menganalisis apakah banyak kegiatan kegiatan dalam perusahaan yang menelan biaya namun tidak memberikan nilai tambah pada produk dan perusahaan.

Beberapa aktivitas yang dapat mereduksi cost:

#### a. *Activity Elimination*

b. *Activity selection*

c. *Activity reduction*

d. *Activity sharing*

2. *Quality* (melakukan aktifitas sesuai dengan tujuan akhir),

Kualitas sangat bergantung pada aktivitas dan proses yang terjadi dalam perusahaan, beberapa alat ukur yang sering digunakan untuk mengukur kualitas adalah:

- *Defect product*, seberapa banyak dan sering produk cacat muncul dalam proses produksi, semakin sedikit produk cacat semakin baik kualitas.
- *Defect per unit*, mengukur seberapa presentase defect produk dari setiap unit yang dihasilkan perusahaan
- *Percentage of external failure*, seberapa besar pengaruh kesalahan eksternal terhadap penurunan kualitas.
- *Pound of scrap*, seberapa persentase sisa bahan yang tidak digunakan dibandingkan dengan material yang dikeluarkan seharusnya sebagai input proses produksi

Secara umum tujuan setiap perusahaan adalah mencapai total quality control, dimana akan terpenuhi pada saat zero defect terjadi dan adanya motivasi bagi para karyawan untuk terus memperbaiki proses.

3. *Time (non financial)*, diukur dengan menggunakan:

- *Cycle time*, adalah alat ukur yang mengidentifikasi berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi setiap unit produk yang dihasilkan.
- *Velocity*, adalah ukuran untuk mengidentifikasi jumlah aktifitas yang bisa dilakukan dalam waktu tertentu

- *Manufacturing cycle time* (MCE) diukur dengan:

$$\frac{\text{processing time}}{\text{processing time} + \text{waiting time} + \text{moving time} + \text{rework time}}$$

Semakin besar rasio yang dihasilkan semakin baik kinerja perusahaan

Brimson dan Antos mengungkapkan untuk menghadapi persaingan global, perusahaan-perusahaan harus segera dan mampu melakukan *cost reduction*, namun cara-cara yang dilakukan seringkali tidak tepat, seperti:

- *Freeze hiring*, artinya untuk menghemat biaya perusahaan tidak lagi melakukan recruitmen
- *Freeze overtime and salary increase*, penghematan biaya dilakukan dengan melarang lembur dan tidak adanya promosi kenaikan gaji
- *Freeze non esential travel*
- *Offer early retirement*, artinya untuk meminimasi biaya tenaga perusahaan menawarkan karyawan untuk cepat cepat pensiun.
- *Cut back on serve*, perusahaan mengurangi intensitas pelayanan untuk mengurangi gaji pegawai terkait.
- *Reduce expansion plan*, perusahaan berpikir mereduksi biaya dengan menghentikan proyek proyek perluasan usaha.
- *Down size firm*, untuk menghemat biaya, perusahaan mengurangi jumlah tenaga kerja dan ukuran perusahaan

dalam jangka pendek, mungkin cara-cara ini akan membawa hasil. Namun cara-cara seperti ini akan sangat berpengaruh pada strategi jangka panjang. Perusahaan hanya berfokus pada pekerja, bukan pekerjaannya. Dibanding perusahaan sibuk dengan program penghematan biaya jangka pendek, sebaiknya perusahaan berfokus pada:

- Memahami masalah utama dan mengeliminasi struktur biaya yang nonproduktif
- Mendisain biaya-biaya yang akan digunakan dalam bentuk anggaran
- Mengembangkan efektifitas dengan intensif

## 2.3. Efisiensi

### 2.3.1. Input dan Output

Perusahaan secara keseluruhan harus memiliki Goal (tujuan Jangka Panjang) dan Manajer senior menentukan sejumlah strategi untuk mencapai goal tersebut dan fungsi dari pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan adalah untuk mengimplementasikan strategi tersebut karena memang setiap perusahaan sebenarnya adalah kumpulan pusat pertanggungjawaban. Setiap pusat pertanggungjawaban menerima input dalam bentuk material-material, kerja dan jasa-jasa.

Efisiensi merupakan salah satu parameter kinerja yang secara teoritis merupakan salah satu kinerja yang mendasari seluruh kinerja sebuah organisasi. Kemampuan menghasilkan output yang maksimal dengan input yang ada merupakan ukuran kinerja yang diharapkan. Pada saat pengukuran efisiensi dilakukan, perusahaan dihadapkan pada kondisi bagaimana mendapatkan tingkat output yang optimal dengan tingkat input yang ada, atau mendapatkan tingkat input yang minimum dengan tingkat output tertentu. Dengan diidentifikasikannya alokasi input dan output, dapat dianalisa lebih jauh untuk melihat penyebab ketidakefisiensian.

Secara umum ada tiga faktor yang menyebabkan efisiensi:

1. Input yang sama menghasilkan output yang lebih besar
2. Input yang lebih kecil menghasilkan output yang sama
3. Dengan input yang lebih besar dapat menghasilkan output yang lebih besar lagi.

### 2.3.2. Efisiensi dan efektifitas

Konsep input, output dan biaya bisa digunakan untuk menjelaskan makna efisiensi dan efektivitas, yang merupakan kriteria kinerja pusat pertanggung jawaban dinilai.

Efisiensi adalah perbandingan output terhadap input, atau jumlah output perunit input. Pusat pertanggungjawaban A dikatakan lebih efisien dibanding pusat pertanggungjawaban B jika:

- 1) Jika A menggunakan sumber daya yang lebih sedikit dibanding B, namun memproduksi output yang sama, atau
- 2) A Menggunakan sumber daya yang sama dengan B namun menghasilkan output yang lebih besar

Namun perbandingan ini tidak selalu pada hal- hal yang bisa dikuantifikasikan , yang diperlukan adalah untuk menilai bahwa output dua unit tersebut diperkirakan sama, sehingga memang *comparable*, baik dalam hal penggunaan input yang lebih sedikit atau dalam hal menghasilkan output yang lebih banyak. Akan tetapi dalam hal penggunaan input yang sama untuk menghasilkan output yang berbeda, maka dibutuhkan kalkulasi yang lebih sulit.

Efisiensi pusat pertanggungjawaban biasanya diukur dengan membandingkan biaya-biaya aktual dimana biaya-biaya tersebut harus diukur dengan output yang terukur, namun metode ini mempunyai dua kelemahan besar:

- a. Biaya-biaya bukanlah merupakan tolok ukur terhadap sumberdaya- sumberdaya yang digunakan
- b. Standar pada hakikatnya adalah perkiraan mengenai apa yang secara ideal harus tercapai dengan kondisi- kondisi yang ada.

Sedangkan efektifitas, tidak diukur dengan membandingkan input dengan output, namun dengan mengukur output yang berkontribusi untuk pencapaian tujuan. Efektif dan efisien berkaitan satu dengan yang lainnya, karena setiap perusahaan harus mencapai kinerja perusahaan yang optimum, atau bisa dikatakan perusahaan akan efisien jika melakukan hal-hal tertentu secara tepat dan bersifat efektif jika melakukan hal-hal yang tepat. Laba merupakan tolak ukur yang digunakan perusahaan untuk mengukur efektifitas dan efisiensi.

## 2.4. Produktivitas

### 2.4.1. Pengertian Produktivitas

Ukuran produktivitas merupakan salah satu unsur dasar pada pengelolaan aktivitas ekonomi yang mungkin lebih penting daripada pengukuran yang lain. beberapa tahun terakhir muncul tekanan ekonomi global semakin meningkat, yang memaksa dunia usaha memfokuskan diri pada strategi untuk memperbaiki produktivitas.

Bagi perusahaan manufaktur, isu terpentingnya adalah bagaimana menerapkan metoda pemanufakturan secara efisien. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja produksi dalam proses pemanufakturan, seperti: teknologi pemanufakturan, tenaga kerja, investasi modal, management, dll. Walaupun teknologi pemanufakturan merupakan penentu yang penting bagi perbaikan kinerja, perbaikan produktivitas tidak dapat tercapai jika metoda manajemen secara keseluruhan tidak diperbaiki.

Perusahaan dengan sistem manajemen *sound* akan lebih kompetitif dan dapat diperbandingkan dengan yang sejenisnya. Sebagaimana dijumpai di Jepang, banyak perusahaan sukses dengan mengembangkan pedekatan manajemen baru yang bertujuan meningkatkan kinerja pemanufakturan. Hal ini membuat jepang lebih kompetitif dalam ekonomi internasional. Kesuksesan yang diraih Jepang merangsang perusahaan nasional lainnya untuk berupaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi. Dengan kata lain peningkatan produktivitas sudah menjadi tujuan utama manajemen operasi perusahaan

Produktivitas adalah ukuran dari sebuah

1. kinerja sistem,
2. efisiensi sebuah sistem
3. penggunaan sumberdaya
4. hubungan antara output dan input riil

#### 2.4.2. produktifitas Manufaktur dan Non Manufaktur

Beberapa pakar berpendapat bahwa perusahaan non manufaktur dipandang lebih dapat bertahan menyiasati kondisi krisis, tentunya dengan benar-benar mengembangkan diri dan merubah paradigm pelayanannya, karena bisnis jasa pada dasarnya merupakan bisnis kepercayaan. Orientasi terhadap pelayanan yang memuaskan konsumen, tidak lepas dari penanganan produktivitas dari perusahaan tersebut. Konsep produktivitas perusahaan non manufaktur sebenarnya tidak lepas dari konsep produktivitas perusahaan *manufacture*, hanya saja perlu diperhatikan dasar yang menjadi karakteristik dari perusahaan. Permintaan terhadap industri jasa misalnya lebih bersifat *holistic* karena konsumen dipandang lebih berorientasi terhadap produktivitas mengingat konsumen berhadapan langsung dengan produsen dalam proses transfer manfaat jasa yang konsumen beli.

Produktivitas menjadi faktor yang sangat penting karena dapat menggambarkan kinerja ekonomis dari perusahaan jasa tersebut. Kinerja ekonomis dari perusahaan tersebut meliputi dua hal yaitu kinerja operasional dan kinerja keuangan.

Kinerja operasional dinilai berdasarkan proses yang sesungguhnya (aliran *input*–proses– aliran *output* berupa *service*) sedangkan kinerja keuangan dinilai berdasarkan aliran keluar dan masuknya dana. Terlihat jelas bahwa kinerja operasional yang melibatkan konsumen secara langsung dalam perusahaan merupakan faktor yang sangat

menentukan. Demikian pula produktivitas operasional merupakan faktor yang harus selalu diawasi dan dipertahankan kinerjanya. Meningkatkan produktivitas dianggap penting dengan alasan membantu menjaga biaya agar tetap rendah.

Rendahnya biaya memungkinkan mendapatkan profit yang lebih tinggi atau kemampuan untuk menjual produk dengan harga yang lebih rendah. Perusahaan yang mampu menjual barang dengan harga lebih rendah akan sangat menentukan posisinya terutama dalam segment pasar yang cukup sensitif terhadap harga.

#### 2.4.3. Pengukuran Produktifitas

##### a) Metode pengukuran Produktifitas

Muchdarsyah Sinungan (2003) dalam mengemukakan secara umum pengukuran Produktifitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda:

- a. Perbandingan-perbandingan antara pelaksana sekarang dengan pelaksana secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksana sekarang ini memuaskan – namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang secara tingkatannya.
- b. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan, tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran ini menunjukkan pencapaian realtif.
- c. Perbandingan pelaksana sekarang dengan targetnya dan inilah yang terbaik sebagai memusatnya perhatian pada sasaran atau tujuan.

Paling sedikit ada dua jenis tingkat perbandingan yang berbeda, yakni produktifitas total dan produktifitas parsial

1. Produktivitas Total, adalah rasio seluruh (total) output terhadap akumulasi seluruh input, berkaitan dengan volume produksi dan seluruh sumber daya yang digunakan untuk menghasilkannya.

$$\text{total produktifitas} = \frac{\text{hasil total}}{\text{masukan total}}$$

2. Produktivitas Parsial, adalah rasio output terhadap salah satu atau sebagian dari input, berkaitan dengan volume produksi dan salah satu sumberdaya yang digunakan

$$\text{produktifitas parsial} = \frac{\text{hasil total}}{\text{input spesifik}}$$

Produktifitas parsial dapat dalam bentuk produktifitas bahan baku, produktivitas pekerja, produktivitas mesin dan sebagainya.

## 2.5. Hubungan penerapan ABM terhadap Efisiensi dan Produktivitas

### 2.5.1. Hubungan Penerapan ABM terhadap Efisiensi

Dengan konsep penerapan ideal dari ABM dalam sebuah perusahaan, maka costing yang dilakukan akan menggunakan ABC (Activity Based Costing). Secara sederhana dapat dilihat hubungan yang jelas antara penerapan ABM terhadap Efisiensi.

Penerapan ABM diawali dengan adanya aktivitas mengidentifikasi aktivitas (proses, kerja) dalam perusahaan, dari hasil identifikasi ini akan juga terungkap aktivitas yang bernilai tambah (value added Activity) ataupun Non Value Added Activity, yang tentunya hasil ini akan sangat bermanfaat untuk tujuan efisiensi. Mereduksi atau bahkan mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah tentunya akan memiliki pengaruh signifikan pada efisiensi perusahaan, perusahaan tidak perlu menaggung biaya aktivitas yang tidak bernilai tambah.

Dalam penerapan ABM, perbaikan terus menerus aktivitas dilakukan perusahaan, untuk tujuan menemukan praktik Terbaik (*best Practice*) dalam melakukan aktivitas perusahaan. Salah satu indikator sebuah aktivitas dikategorikan sebagai *best practice* adalah membutuhkan sumber daya (input) yang lebih sedikit, artinya ada korelasi positif antara penerapan ABM terhadap efisiensi.

#### 2.5.2. Hubungan Penerapan ABM terhadap Produktivitas

Berdasarkan pernyataan (Chirilo, 1989 dalam Nikmah 2008). walaupun teknologi pemanufakturan merupakan penentu yang penting bagi perbaikan kinerja, perbaikan produktivitas tidak dapat tercapai jika metoda manajemen secara keseluruhan tidak diperbaiki.

Salah satu perbaikan manajemen yang paling signifikan di beberapa dekade terakhir adalah reformasi sistem manajemen konvensional menuju *activity based management*. artinya perubahan manajemen yang dibawa dengan implementasi AB seharusnya memberikan efek positif pada peningkatan produktifitas perusahaan.

Dalam pengimplementasian ABM terdapat enam langkah yang kesemuanya memiliki tujuan meningkatkan produktifitas perusahaan, dimulai dari analisa aktifitas, artinya ada upaya untuk mengidentifikasi aktifitas-aktifitas dalam perusahaan, dengan memisahkan aktifitas yang bernilai tambah dengan aktifitas yang tidak bernilai tambah.

Membuat target pasar mencerminkan adanya keinginan manajer perusahaan untuk meningkatkan produktifitas, karena target yang dibuat tentunya akan menjadi alat control untuk memastikan produktifitas perusahaan tercapai.

Perbaikan aktifitas dan proses bisnis, sudah jelas mencerminkan adanya upaya perbaikan produktifitas perusahaan. Perencanaan dan pengendalian merupakan upaya memastikan bahwa upaya mencapai tujuan betul-betul direalisasikan.

#### 2.5.6. Hipotesa Penelitian

1. Diduga penerapan ABM pada perusahaan perbankan di kota Padang berpengaruh pada peningkatan Efisiensi perusahaan
2. Diduga penerapan ABM pada perusahaan perbankan di kota Padang berpengaruh pada peningkatan Produktivitas perusahaan.

### BAB III

## METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini terdiri dari penelitian deskriptif dan pengujian hipotesis. Pada tahap pertama peneliti akan mendeskripsikan penerapan ABM pada perusahaan perbankan di kota Padang. Pada tahap kedua, jika data mencukupi untuk pengujian hipotesis ( $n \geq 30$ ) peneliti akan menguji pengaruhnya terhadap efisiensi dan efektifitas perusahaan.

### 3.2. Populasi dan Sample

#### 3.2.1. Populasi

Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan perbankan umum dan syariah yang beroperasi di kota Padang. kami memilih populasi ini karena perbankan merupakan jenis perusahaan yang cukup baik, professional dan memungkinkan dalam tataran penerapan sebuah sistem manajemen dalam hal ini Activity Based Management.

#### 3.2.2. Sample

Metode pengambilan sampel (sampling) adalah *Purposive Sampling*, dimana sampel dipilih dengan menetapkan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan perbankan yang dipilih adalah perusahaan perbankan yang berstatus sebagai bank umum atau syariah bukan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan sejenisnya
- b. Perusahaan perbankan yang memiliki kantor cabang di Kota padang

Sample dari penelitian ini adalah perusahaan perbankan umum dan syariah yang beroperasi di Kota Padang, Sumatera Barat. beberapa pertimbangan menjadikan perusahaan perbankan Kota Padang sebagai sample adalah:

1. Untuk populasi Perbankan umum dan syariah di Sumatera Barat, Kota Padang merupakan ibukota provinsi dan merupakan pusat kegiatan bisnis, sehingga perbankan lebih memprioritaskan membuka cabang di Kota Padang yang berimplikasi pada kantor cabang perbankan dikota padang adalah paling banyak dan bervariasi diantara semua kota dan kabupaten di Sumatera Barat.
2. Kemudahan memperoleh data dan akses langsung ke kantor perusahaan.

Table 3.1 :Daftar perusahaan Sample

No	Nama Perbankan
1	Bank Negara Indonesia
2	Bank Bukopin
3	Bank Internasional Indonesia
4	Bank Mandiri
5	Bank Mega
6	Bank Mestika Dharma
7	Bank Nagari
8	Bank Permata
9	Bank Sinarmas
10	Bank Tabungan Negara
11	Bank Kesejahteraan
12	Bank Danamon

Kuisisioner diantar langsung oleh peneliti ke setiap kantor cabang perbankan yang ada di kota Padang. Dalam pengisian kuisioner penelitian, mayoritas responden tidak didampingi oleh peneliti, dengan berbagai pertimbangan dan kesibukan responden. Pengambilan kembali kuisioner yang telah diisi oleh responden dilakukan oleh peneliti sendiri ke kantor cabang perbankan di kota Padang.

Dalam pengisian kuisioner responden dihadapkan pada sejumlah pernyataan yang merupakan kriteria tertentu dan diminta untuk memilih salah satu kondisi yang paling tepat, dimulai dari sangat setuju (SS), setuju (S), Ragu (R), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS).

### 3.5. Identifikasi variabel penelitian

Penelitian ini terdiri dari dua macam variabel, yaitu variabel dependen dan variabel independen, variabel dependen adalah variable bebas atau variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel independen. Pada penelitian ini variabel dependen yaitu produktifitas dan efisiensi perusahaan sample.

Sedangkan variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya perubahan variabel dependen. Pada penelitian ini variabel independen adalah implementasi Activity based management.

### 3.6. Pengembangan Instrumen Penelitian

#### 3.6.1. Activity Based Management

Brimson dan Anthos menyatakan ada lima dasar penerapan ABM

##### a. Analisa Aktivitas (*Activity Analysis*)

Secara umum kriteria ini diderivasikan pada pernyataan dalam kisioner yaitu abm5

*“Aktivitas perusahaan dikelompokkan dalam aktivitas utama (Primary Activity) dan Aktivitas Pendukung (Support Activity) ”*

Dalam activity analisis ini beberapa kriteria yang jabarkan oleh Brimson dan Antos pun kami pergunakan sebagai alat pengembangan instrument penelitian

Activity analisis dicirikan dengan kriteria:

- Apakah pekerjaan (aktivitas) yang dilakukan merupakan konsekuensi dari apa yang dibutuhkan pelanggan. Dari kriteria ini diturunkan pernyataan kuisioner abm1

*“Aktivitas yang dilakukan perusahaan merupakan rangkaian kegiatan yang saling terkait (proses bisnis) dalam menyediakan produk yang memberikan kepuasan kepada pelanggan”*

- Apakah pekerjaan terbuang percuma. Dari kriteria ini diturunkan kedalam pernyataan dalam kuisioner abm2

*“Tidak ada aktivitas yang sia-sia atau membuang waktu atau tidak bermilai tambah (tidak memberikan kontribusi nilai baik kepada kepuasan pelanggan ataupun profitabilitas perusahaan)*

- Apakah pekerjaan dilakukan dengan praktik terbaik yang dikembangkan. Dari kriteria ini diturunkan kedalam pernyataan dalam kuisioner abm3

*“Pekerjaan selalu didasarkan pada praktik terbaik yang dikembangkan”*

- Berapa banyak kapasitas menganggur. Dari kriteria ini diturunkan pernyataan dalam kuisioner abm4

*“Tingkat pelaksanaan kegiatan atau penggunaan sumberdaya atau pemanfaatan asset masih berada pada tingkat kapasitas yang tersedia*

- Berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah aktivitas
- Dari kriteria ini diturunkan kedalam pernyataan dalam kuisioner abm6, abm7 dan abm 21

*“Lama waktu yang digunakan untuk melakukan suatu aktivitas adalah waktu minimal yang terbaik dapat dilakukan.*

*“Upaya pengurangan waktu aktivitas yang tidak bernilai tambah dilakukan secara berkala dan berkelanjutan*

*“Lama waktu pelaksanaan kegiatan merupakan faktor penting dalam penilaian kinerja manajemen/ pemimpin unit kegiatan*

b. Market targeting

- Adanya penyusunan target pasar
- Adanya pembaharuan target pasar secara berkala

Dari dua kriteria ini diturunkan menjadi pernyataan dalam kuisioner abm8 dan abm 9 dan abm 12

*“Target pasar ditetapkan dan dievaluasi secara berkala dan berkelanjutan*

*“Berbagai aktivitas yang dilakukan perusahaan didesain untuk mencapai target pasar*

*“Setiap kegiatan yang dilakukan telah ditentukan, input (termasuk jumlah pelaksana), metode proses pelaksanaan, output serta tujuan penyediaan (melayani kebutuhan pihak internal atau eksternal) ”*

- Target pasar dicapai perusahaan dengan optimal
- c. Bussines Proses Improvement. Kriteria ini diturunkan kedalam pernyataan dalam kuisioner abm 10

*“Ada upaya intensif untuk melakukan perbaikan terhadap proses (aktivitas) dalam perusahaan dari waktu kewaktu*

- d. Activity Improvement. Kriteria ini diturunkan kedalam pernyataan dalam kuisioner abm11, abm 13, abm 20, abm 22 dan abm 28

*“Kegiatan-kegiatan yang terangkai / saling terkait dalam proses bisnis perusahaan didefinisikan dan kontribusi setiap kegiatan terhadap nilai-nilai kepuasan pelanggan yang melekat pada produk perusahaan dapat dideskripsikan secara jelas*

*“Setiap perbaikan atau penyederhanaan rangkaian kegiatan proses bisnis perusahaan selalu dihubungkan dengan manajemen dengan target pemasaran atau target profitabilitas*

*“Pengurangan ataupun eliminasi kegiatan-kegiatan yang tidak memberikan kontribusi nilai tambah pada output atau outcome perusahaan, merupakan kebijakan operasional yang telah digariskan manajemen perusahaan*

*“Seberapa baik setiap kegiatan dilaksanakan selalu menjadi fokus perhatian manajemen perusahaan*

*“Dari waktu ke waktu, atasan (manajemen) senantiasa melakukan upaya perbaikan mekanisme dan input dari beberapa alternatif guna meningkatkan kualitas / kuantitas output dari kegiatan, baik kualitas/*

*kuantitas dari atribut-atribut dari output kegiatan guna memberikan kepuasan yang optimum pada pelanggan(baik internal maupun eksternal)*

e. Activity Planning

Kriteria ini diturunkan kedalam pernyataan dalam kuisioner abm 12,abm 14, abm 15,abm 16, abm 27

*“Setiap kegiatan yang dilakukan telah ditentukan, input (termasuk jumlah pelaksana), metode proses pelaksanaan, output serta tujuan penyediaan (melayani kebutuhan pihak internal atau eksternal)”*

*“Kegiatan yang dilaksanakan sudah memiliki pedoman atau standar pelaksanaan (mekanisme, metode dan lama waktu pelaksanaan)”*

*“Setiap kegiatan telah didefinisikan dan dideskripsikan secara jelas agar mudah dipahami para pelaksana”*

*“Output setiap kegiatan sudah detentukan secara jelas (jenis, spesifikasi dan kuantitas)”*

*“Pembahasan bersama atasan dan pelaksana tentang hubungan antara penggunaan input, pelaksanaan proses dan output yang akan diperoleh merupakan hal yang lazim dilakukan di perusahaan”*

f. Proses Control

Kriteria ini diturunkan kedalam pernyataan dalam kuisioner abm 17, abm 18,abm 19, abm 23, abm24, abm 25, abm 26

*“Input setiap kegiatan dapat diidentifikasi dan alasan pemakaiannya dapat dijelaskan secara baik”*

kuantitatif atau data keuangan untuk mengukur kinerja produktivitas dan efisiensi

### 3.6.2.1. Produktifitas

Instrument penelitian Produktifitas yang digunakan dikembangkan dari penilaian produktifitas parsial perusahaan yang diturunkan dalam bentuk beberapa pertanyaan dalam kuisioner

Produktifitas parsial yang diukur diantaranya:

a. produktifitas per tenaga kerja. Yang tercermin dalam pernyataan prod1

*“Produktifitas per tenaga kerja meningkat dari tahun ketahun (tiga tahun terakhir)*

b. Produktifitas asset. Yang tercermin dalam pernyataan prod2

*“Produktifitas per Rupiah nilai asset meningkat dari tahun ketahun (tiga tahun terakhir)*

c. Produktifitas biaya overhead. Yang tercermin dalam pernyataan prod3

*“Produktifitas per Rupiah biaya overhead perusahaan meningkat dari tahun ketahun (tiga tahun terakhir)*

### 3.6.2.2. Efisiensi

Instrumen penelitian efisiensi dikembangkan dari kriteria efisiensi. Secara umum ada tiga faktor yang menyebabkan efisiensi:

1. Input yang sama menghasilkan output yang lebih besar
2. Input yang lebih kecil menghasilkan output yang sama

3. Dengan input yang lebih besar dapat menghasilkan output yang lebih besar lagi.

Dari kriteria ini diturunkan pernyataan dalam kuisioner efi1, efi 2, efi 3, efi 4, dan efi 5

*“Adanya jumlah pengurangan jumlah biaya yang digunakan perusahaan dari waktu ke waktu (tiga tahun terakhir)*

*“Perusahaan lebih efisien dalam penggunaan input (bahan baku, tenaga kerja dan overhead) (dalam tiga tahun terakhir)*

*“Perusahaan dinilai lebih efisien dalam mayoritas aktifitas perusahaan*

*“Selama tiga tahun terakhir kinerja efisiensi mayoritas aktifitas perusahaan cenderung meningkat*

*“Peningkatan kinerja efisiensi diikuti pula oleh peningkatan kinerja efektifitas rata-rata kegiatan yang dilakukan*

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Pengumpulan data

Sample penelitian ini adalah kantor cabang bank-bank umum dan syariah di kota Padang.

Pengertian bank menurut Undang-Undang No. 10 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang No. 7 tahun 1992 tentang perbankan adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Rindawati (2007) mengungkapkan, menurut jenisnya bank terdiri dari Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat. Dalam Pasal 1 ayat 3 Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 menyebutkan bahwa bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Dalam penelitian ini, peneliti mengantar sendiri kuisioner ke objek penelitian, jumlah kuisioner yang sudah diserahkan kepada kantor cabang bank dikota padang adalah 23 eksemplar. Jumlah ini tidak termasuk kuisioner penelitian yang tidak jadi diserahkan dikarenakan beberapa kantor cabang perbankan menolak untuk memberikan keterangan melalui kuisioner.

Dari seluruh kuisioner yang diedarkan, peneliti hanya mendapat kembali 11 kuisioner balasan/jawaban dari responden. Lama waktu sejak penyebaran kuisioner sampai dengan jumlah balasan diterima adalah 5 minggu. Oleh karna terlalu lamanya waktu yang diperlukan untuk mendapatkan kembali kuisioner yang dijawab responden, dengan

hasil Analisis	abm 19	abm 20	abm 21	abm 22	abm 23	abm 24	abm 25	abm 26	abm 27
SS	3	1	4	3	6	3	4	3	3
S	7	10	6	8	5	7	6	7	5
R	1		1					1	2
TS						1	1		1
STS									

hasil Analisis	abm 28	prod 1	prod 2	prod 3	efi 1	efi 2	efi 3	efi 4	efi 5
SS	6	2	2	1	1			1	1
S	5	7	7	7	7	11	7	7	7
R		2	2	1			4	3	2
TS				2	3				1
STS									

#### 4.2. Uji Kualitas Data

Ada dua prosedur yang dilakukan untuk mengukur reliabilitas dan validitas, yaitu;

1. Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antara skor butir dengan skor faktor harus berkorelasi positif, kemudian membandingkan  $r$  table dengan  $r$  hitung dari tiap butir pertanyaan pada  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan ( $n-k$ ) (Santoso, 2000:41). Menurut Gozali (2001) dikatakan valid apabila diatas 0,30 dan dibawah 0,30 dikatakan tidak valid.
2. Uji reliabilitas. Sekaran (dalam Zulganef, 2006) yang menyatakan bahwa suatu instrumen penelitian mengindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,60

##### 4.2.1.1. Uji validitas data

adalah 0,66, artinya ada beberapa poin instrument penelitian yang tidak memenuhi kriteria ini, diantaranya abm1, abm4, abm5, abm7, abm8, abm9, abm13, abm16, abm17, abm18, abm19, abm20, abm21, abm22, abm23, abm24, abm27 dan abm28.

Sehingga poin instrument penelitian yang valid adalah beberapa poin berikut,

Table 4.3: item instrument valid

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	validitas
abm2	.859	.918	Valid
abm3	.890	.919	Valid
abm6	.723	.919	Valid
abm10	.795	.919	Valid
abm11	.784	.918	Valid
abm12	.771	.919	Valid
abm14	.863	.917	Valid
abm15	.884	.920	Valid
abm25	.742	.918	Valid
abm26	.823	.918	Valid

Tidak validnya beberapa poin pernyataan diatas disebabkan jumlah responden yang terbatas, hanya ada 11 responden, sehingga jawaban-jawaban dari responden belum mampu mengukur apa yang seharusnya diukur dari instrument penelitian yang tidak valid.

#### 4.2.1.2. Uji Reliabilitas data

Tabel 4.4: Reliability Statistics

Analisis mengenai hasil penelitian akan dijabarkan berdasarkan poin petanyaan/pernyataan yang ada dalam kuisioner penelitian sebelum menyimpulkan hasil penelitian secara umum

#### A. Implementasi ABM

Poin-poin instrument penelitian yang valid sudah mencerminkan kriteria penerapan ABM oleh Brimson dan Antos.

1. Poin **Analisa Aktivitas** (*Activity Analysis*) diwakili oleh poin instrument penelitian poin abm2 dan abm3
2. Poin **Penyusunan Target Pasar** (*Market targeting*) diwakili oleh poin instrument penelitian abm12
3. Poin **Perbaikan Proses Bisnis** (*Bussiness Process Improvement*) diwakili oleh poin instrument penelitian abm10
4. Poin **Perbaikan Aktivitas** (*Activity improvement*) diwakili oleh poin instrument penelitian abm11
5. Poin **Perencanaan Aktivitas** (*Activity Planning*) diwakili oleh poin instrument penelitian abm14 dan abm15
6. Poin **Pengendalian Proses** (*Process Control*) diwakili oleh poin intrumen penelitian abm25 dan abm26.

Dari hasil penelitian, untuk poin pernyataan abm2, ditemukan 4(36%) responden sangat setuju, 6(55%) responden setuju dan 1(9%) responden ragu ragu dengan pernyataan ini dan dengan pemusatan data (*mean*) berada pada angka 4,27, artinya perbankan di kota Padang sudah memperhatikan aktivitas

pelaksanaan dan output yang akan dicapai(abm12). Hal ini menunjukkan profesionalitas pengelolaan aktivitas dalam perusahaan dan diperkuat dengan pemusatan data pada angka 4,36.

perusahaan, dengan menelola aktivitas sehingga tidak ada aktivitas yang sia-sia atau tidak bernilai tambah, hal ini juga mendukung implementasi ABM dalam subkriteria pengelolaan aktivitas

Dari Hasil Penelitian ditemukan bahwa 4(36%) responden menjawab sangat setuju dan 7(64%) responden menjawab setuju dan nilai *mean* berada pada angka 4,36 , artinya sudah ada upaya pengembangan praktik aktivitas terbaik dalam melakukan setiap pekerjaan di perbankan yang ada di kota Padang(abm3), sudah ada upaya memperbaiki aktivitas perusahaan menuju “*best practice activity*” tentunya hal ini mendukung implementasi ABM. Praktik terbaik yang dikembangkan diharapkan akan mempu memunculkan aktifitas paling efektif dan efisien dalam memeberikan kepuasan pada pelanggan

Pada poin pernyataan abm6, 4 (36%) responden menjawab sangat setuju dan 6 (55%) responden menjawab setuju dan 1(9%) responden ragu-ragu dan nilai *mean* 4,27 . Hanya ada satu perbankan responden yang ragu dengan adanya penggunaan waktu minimal dalam aktivitas perusahaan, hasil penelitian pada poin ini kembali menunjukkan adanya kesiapan implementasi ABM yang lebih jauh, karna penggunaan waktu minimal dalam aktivitas juga pendukung adanya *activity improvement* dalam kegiatan bisnis perusahaan sebagai pendukung utama manajemen aktivitas dalam ABM

Selanjutnya, 5 (45%) responden menjawab sangat setuju dan 6 (55%) responden menjawab setuju untuk pernyataan abm10 dan pemusatan data (*mean*) berada pada angka 4,45 , dapat dimaknai sebagai adanya keseriusan perusahaan untuk melakukan perbaikan perbankan responden secara terus menerus (*Continous Improvement*), tidak sebatas puas dengan perbaikan sementara, namun memang ada upaya untuk menjadi lebih baik dari waktu ke waktu

Seanjutnya, 4 (36%) responden sangat setuju dan 6 (55%) responden setuju bahwa diperusahaannya terdapat sistem teguran pada pelaksana kegiatan setiap kali ada komplain ketidak puasan pelanggan (abm25) dan diperkuat dengan pemusatan data pada 4,18. serta hanya ada 1 (9%) responden yang tidak menemukan hal ini dalam perusahaannya. Upaya teguran dalam setiap complain pelangan merupakan upaya perbaikan dalam mencapai kepuasan pelanggan.

Pada poin adanya perhatian utama terhadap ketidakpuasan pelanggan (abm26) nilai *mean* berada pada angka 4,18 , 3 (27%) responden menjawab sangat setuju, 7 (63%) responden menjawab setuju dan 1 (9%) responden meragukan. Menuju kepuasan pelanggan menjadi fokus utama manajemen merupakankan langkah penting dalam melakukan perbaikan terus menerus perusahaan.

Tabel 4.6: Akumulasi Persentase ABM

Poin pernyataan	Sangat setuju dan setuju	Ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju	
abm2	91%	9%	Terimplementasi
abm3	100%	0%	Terimplementasi
abm6	91%	9%	Terimplementasi
abm10	100%	0%	Terimplementasi
abm11	90%	9%	Terimplementasi
abm12	90%	9%	Terimplementasi
abm14	81%	18%	Terimplementasi
abm15	91%	9%	Terimplementasi
abm25	91%	9%	Terimplementasi
abm 26	90%	9%	Terimplementasi

## B. Efisiensi dan Produktivitas

Dari data yang terkumpul menggunakan kuisioner terlihat bahwa sebaran jawaban dari responden berada pada poin setuju (S) dan Sangat Setuju (ST).

Perbaikan Proses Bisnis, pernyataan ini dijawab seluruhnya oleh responden dengan jawaban sangat setuju dan setuju, tidak ada jawaban ragu dan tidak setuju. Artinya responden menemukan bahwa dalam perusahaan sudah ada perbaikan proses bisnis perusahaan. Dan ini juga mencerminkan implementasi ABM dalam perusahaan.

Perbaikan Aktivitas, untuk poin-poin pernyataan terkait dengan perbaikan aktivitas dalam perusahaan, hampir tidak ada responden yang menanggapi dengan ragu ataupun tidak setuju, mayoritas responden menemukan adanya perbaikan aktivitas dalam perusahaan. Artinya *activity improvement* dalam perusahaan perbankan dikota padang sudah berjalan dan terlaksana sebagai alat utama implementasi ABM.

Perencanaan Aktivitas, poin-poin pernyataan ini ditanggapi mayoritas responden dengan sangat setuju dan setuju. Mayoritas responden menemukan bahwa aktivitas-aktivitas dalam perusahaan sudah dibuatkan standar pelaksanaan, standar input, output dan waktu. Perencanaan aktivitas menjamin berjalannya manajemen aktivitas dalam perusahaan dan hasil penelitian perbankan dikota Padang sudah mencerminkan hal ini.

Pengendalian Aktivitas, pada pernyataan yang terkait pengendalian aktivitas, mayoritas respondenpun setuju dengan sudah adanya hal ini dalam perusahaan seperti dalam bentuk terguran atas ketidaksesuaian pelaksanaan dengan standar, teguran atas ketidakpuasan pelanggan dan fokus utama pada kepuasan pelanggan.

Secara umum, seluruh kriteria Manajemen Berbasis Aktivitas yang diteliti dari perbankan di Kota Padang, menunjukkan perbankan di kota Padang sudah terpenuhi.

Untuk kriteria Produktivitas, terlihat adanya peningkatan produktivitas Tenaga Kerja, Aset dan Biaya Overhead dalam perusahaan perbankan di kota Padang pada

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1.Kesimpulan

Item instrument penelitian (pernyataan kuisioner) yang valid dalam penelitian ini sudah mencerminkan kriteria penerapan ABM oleh Brimson dan Antos

Percentase penerapan ABM dalam poin poin instrumen valid berada diatas 81% dan nilai rata-rata hitung (*mean*) berada diatas 4, 2. Poin-poin instrument penelitian yang valid sudah mencerminkan kriteria penerapan ABM oleh Brimson dan Antos.

1. **Poin Analisa Activitas** (*Activity Analysis*) diwakili oleh poin instrument penelitian poin **abm2** dan **abm3**, dari hasil penelitian terlihat bahwa >90% responden setuju dan sangat setuju dengan adanya analisa aktivitas dalam perusahaan.
2. **Poin Penyusunan Target Pasar** (*Market targeting*) diwakili oleh poin instrument penelitian **abm12**. dari hasil penelitian terlihat bahwa 90 % responden setuju dan sangat setuju dengan adanya penyusunan target pasar dalam perusahaan
3. **Poin Perbaikan Proses Bisnis** (*Bussiness Process Improvement*) diwakili oleh poin instrument penelitian **abm10**, dari hasil penelitian terlihat bahwa 100% responden setuju dan sangat setuju dengan adanya perbaikan proses Bisnis dalam perusahaan.
4. **Poin Perbaikan Aktivitas** (*Activity improvement*) diwakili oleh poin instrument penelitian **abm11**. dari hasil penelitian terlihat 90% responden setuju dan sangat setuju menemukan adalnya perbaikan aktivitas dalam perusahaan

- c) Penelitian hanya difokuskan pada variable implementasi ABM pada perusahaan.
- d) Keterbatasan data dan pengolahannya.

### 5.3. Saran

Beberapa saran peneliti bagi peneliti selanjutnya adalah

1. Menggunakan sample yang lebih luas sehingga probabilitas ketidakvalidan data yang terjadi karena keterbatasan data dapat diminimalisir dan pengujian hipotesis dapat dilakukan.
2. Melanjutkan penelitian ini dengan menggunakan variabel yang lebih relevan.
3. Memastikan kesediaan responden sebelum penelitian dimulai.

### 5.4. Implikasi Penelitian

Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa perusahaan perbankan di kota Padang sudah mengimplementasikan ABM dalam pengelolaan aktivitas perusahaan. Penelitian ini berguna bagi pembuat kebijakan dalam tataran manajemen untuk meningkatkan lagi pengelolaan aktivitas dalam perusahaan menuju *Total Quality Management*.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Baird M, Kevin dkk.2004. "Adoption of activity management practices: a note on the extent of adoption and the influence of organizational and cultural factors". Australia
- Brimson, J., & Anton, J.1994."Activity –Based Mangement for service Indutries, government Entities and Nonprofit Organization",Jhon Wiley & Son. New York
- Chirillo. 1985 The history of modern shipbuilding methods: The U.S.-Japan interchange, Journal Of Ship Production
- Gay, L.R dan P.L. Diehl.1992. "Research Method For Business and Management".Macmillan coldiv
- Hansen & Mowen, M,2004. "Akuntansi Manajemen". Salemba Empat.Jakarta  
<http://teorionline.wordpress.com/2010/12/22/uji-validitas-dan-reliabilitas-spss-1/>
- Manoj, Adnan dkk.2003."Activity Based Cost Management Practice ini India:An Empirical Study ".Indian Institut Of Management. India.
- Muchdarsyah, Sinungan.2003." Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Food Station Tjipinang Jaya". Universitas Gunadarma.
- Nikmah, Laelatu .2008. "Dampak Produktivitas Terhadap Laba (studi kasus pada perusahaan tekstil pt. Pismatex di pekalongan)". Skripsi thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Sekaran, Uma.2006. "Research Method fo Bussiness". Jakarta. Salemba Empat
- Undang-Undang No. 10 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang No. 7 tahun 1992 tentang perbankan
- Wikipedia.com, the free enciklopedia search for validity test

Zulganef. 2006. Pemodelan Persamaan Struktur dan Aplikasinya menggunakan AMOS 5.

Bandung : Pustaka