
**INTERNAL AUDIT ACTIVITY BASED MANAGEMENT
UNTUK MENILAI EFESIENSI DAN EFEKTIFITAS
PADA DEPARTEMEN PRODUKSI
CV. HERBA BAGOES MALANG KOTA**

Amelia Kusniawati¹ dan Tri Ratnawati²

¹Alumni Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

²Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
triratnawati@untag-sby.ac.id²

ABSTRACT

In the market competition, many UKM (small and medium sized business) as the manufacturers of Herbal medicine, better known as IKOT (Traditional Medicine Small Industries) have not been able to expand its business due to the lack of capital to meet consumer demand and yet to adopt reporting systems accounting effectively and efficiently. It was thus making the IKOT have not been able to minimize the cost of production. It is therefore needed an necessary training in preparing the accounting reports that can be used to support cost savings. So, we need an application of proper accounting system in the form of the system of Activity Based Management. Activity Based Management is an integrated approach that uses cost of activities efficienciently and effectively, and thus can provide added value for customers and increasing profits as well. The purpose of this study was to Assess the Role of Internal Audit in the Implementation of Activity Based Management and evaluate how efective and effecient the implementation of Activity Based Management . This research is conducting by using qualitative techniques, mathematical techniques and analytical techniques that consists some stages of identifying the activity, analyzing segregation, analyzing the cost drivers, analyzing the activity charges, as well as the analyzing of the performance measurement activities. Then, the results were classified by the conditions, criterias, causes, consequences to provide some recommendations on the raised issues. The survey results revealed that CV. Herba Bagoes has not been implementing Activity Based Management but has been using a system of Activity Based Costing. By implementing Activity Based Management, It can minimize the cost of up to 1.30%. Activities that are non value-added to the CV. Herba Bagoes are sortaging, washing (purificating) and storing. Storing can be removed, while the purification activity can be replaced with immersion and storage activities can be minimalized. To overcome the problems occurred, CV. Herba Bagoes need to implement Activity Based Management.

Keywords: Internal Audit, Efficiency and Effectiveness, Activity Based Management

Pendahuluan

Di Indonesia penggunaan obat tradisional telah dilakukan oleh nenek

moyang kita sejak berabad-abad yang lalu, dan telah diturunkan dari generasi ke generasi. Berdasarkan penelitian yang

dilakukan oleh Bagus Wicaksana dan Nugroho A, Subekti (2010), terdapat dua alasan utama mengapa konsumen Indonesia mengkonsumsi jamu, yaitu adanya kebutuhan untuk menjaga kesehatan dan jamu merupakan produk asli Indonesia. Jumlah masyarakat Indonesia yang mengkonsumsi jamu, namun berdasarkan data GP Jamu dan BPOM pada tahun 2007 bahwa nilai penjualan produk jamu di Indonesia mencapai 6 triliun rupiah sedangkan tahun 2012 diketahui bahwa nilai penjualan produk jamu di Indonesia mencapai 7,2 triliun rupiah dengan daerah konsumen terbesar di pulau Jawa mencapai 60 % dan telah menciptakan lapangan kerja bagi sekitar tiga juta orang.

Melihat perkembangan konsumen pada jamu yang sangat signifikan dari 5 tahun terakhir membuat para produsen dalam hal ini UKM (Usaha Kecil Menengah) mengaplikasikan produk jamu dalam bentuk yang beraneka ragam. Dengan beraneka ragam bentuk jamu pada zaman modern ini membuat produk jamu lebih dikenal dengan obat herbal. Banyak UKM (Usaha Kecil Menengah) untuk produsen Obat Herbal atau yang lebih dikenal dengan IKOT (Industri Kecil Obat

Tradisional) bertempat di daerah Jawa khususnya Jawa Timur.

Dalam persaingan pasar, IKOT belum bisa mengembangkan usahanya dikeranakan kurangnya modal untuk memenuhi permintaan konsumen. Tidak hanya modal yang menjadi permasalahannya namun juga banyak IKOT yang belum menerapkan sistem pelaporan akuntansi dengan efektif dan efisien, sehingga membuat perusahaan IKOT belum bisa meminimalisir biaya manajemen dalam hal ini Activity Based Management.

Menurut Hansen dan Mowen (1999:478) Activity Based Management adalah pendekatan terpadu dan menyeluruh yang membuat perhatian manajemen berpusat pada aktivitas yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan nilai pelanggan dan laba yang diperoleh karena memberikan nilai tersebut. Dengan penerapan Activity Based Management selain dapat digunakan sebagai pengukur kinerja keuangan maupun non keuangan, perusahaan akan dapat melakukan efisiensi biaya-biaya yang terjadi dalam operasi perusahaan dengan cara mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah.

Dalam penerapan Activity Based Manajemen memusatkan pada pengendalian aktivitas yaitu analisis aktivitas yaitu aktivitas yang bernilai tambah (value added) dan aktivitas yang tidak bernilai tambah (non value added).

Aktivitas bernilai tambah (Value Added) adalah suatu aktivitas yang berpengaruh penting pada nilai suatu produk dan jika aktivitas ini dihilangkan akan mengurangi nilai suatu produk. Aktivitas tidak bernilai tambah (Non Value Added) adalah suatu aktivitas yang tidak menambah nilai produk dan jika aktivitas ini di kurangin atau dihilangkan tidak akan mengurangi nilai produk pada konsumen. Aktivitas tidak bernilai tambah tersebut akan menambah biaya yang tidak diperlukan. Aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah akan memunculkan biaya-biaya. Klasifikasi biaya yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah digunakan untuk mengefesiensikan biaya.

Keunggulan lain ABM adalah kemampuannya untuk membantu produksi secara tepat waktu. Produk dianggap mengonsumsi aktivitas. Dalam deteksi yang dilakukan ada kemungkinan ditemukan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Apabila diperoleh temuan

tersebut, paling tidak ada dua kemungkinan langkah yang diambil. Pertama, perusahaan akan mengganti dengan aktivitas yang bernilai tambah. Kedua, perusahaan akan mengeliminasi aktivitas tersebut. Pemaparan di atas menunjukkan bahwa pengendalian ABM (Activity Based Management) secara positif akan mendorong tercapainya keunggulan kompetitif perusahaan.

Dalam penelitian yang dilakukan Andhika Tejo H yang berjudul Peranan Activity Based Management dalam Peningkatan Efisiensi Biaya Produksi, beranggapan bahwa aktivitas adalah titik tekan utama sebuah organisasi dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Untuk membuat produk, diperlukan berbagai aktivitas, dan setiap aktivitas tersebut memerlukan sumber daya untuk melaksanakan aktivitas tersebut. Aktivitas inilah penyebab timbulnya biaya.

Penelitian ini berangkat dengan anggapan bahwa sumber daya yang tidak langsung menyediakan kemampuan untuk melaksanakan aktivitas, bukan sekedar menyebabkan biaya yang harus dialokasikan. Alokasi biaya berdasar aktivitas berimplikasi pada pengukuran biaya produk yang akurat. Selain itu, secara internal pemanfaatan ABM mendorong

efektivitas pengendalian internal. Penganggaran biaya produk akan lebih tepat dikarenakan perusahaan mampu mendeteksi adanya pemborosan sehingga penganggaran yang berlebihan (*over budget*) dapat dihindari lebih dini. Kemampuan untuk menghindari pemborosan ini mendorong perusahaan untuk menghasilkan produk yang lebih berkualitas.

Gambaran awal ini menunjukkan bahwa pengendalian internal atas ABM (*Activity Based Management*) akan semakin mendorong perusahaan lebih efisien dalam menghasilkan dan membuat perusahaan lebih efektif dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas. Apabila pengendalian internal dapat dilakukan secara benar, ABM (*Activity Based Management*) dapat menjadi alat manajemen yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan, khususnya untuk mendapatkan keuntungan.

Menilai pentingnya pengendalian internal atas ABM (*Activity Based Management*) maka perlunya internal audit untuk menunjang keberhasilan pengendalian Internal atas ABM (*Activity Based Management*). Internal Audit merupakan bagian dari suatu organisasi yang integral, yang menjalankan fungsinya berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan dan

memiliki peran yang sangat besar dalam memberikan kontribusi kepada pihak manajemen organisasi dan pemeriksa ekstern. Bila Internal Audit terlaksanakan dengan efektif dan efisien akan membuat perusahaan menjadi kuat secara keuangan dan system perusahaan serta pengendalian Internal ABM (*Activity Based Management*).

Dengan demikian peneliti menganggap perlu untuk melakukan audit atas *Activity Based Management* pada IKOT yang ada di pasaran khususnya di Jawa Timur tepatnya di daerah Malang Kota yaitu Perusahaan CV. Herba Bagoes, dengan judul Internal Audit *Activity Based Management* untuk Menilai Efisiensi dan Efektifitas pada Departemen Produksi, CV. Herbal Bogoos di Kota Malang.

Tinjauan Pustaka

Menurut Hiro Tugiman (2006:11), internal auditing atau pemeriksaan internal adalah suatu fungsi penilaian yang independen dalam suatu organisasi untuk menguji dan mengevaluasi kegiatan organisasi yang dilaksanakan.

Menurut Mulyadi (2002:29), audit intern adalah auditor yang bekerja dalam

perusahaan (perusahaan negara maupun perusahaan swasta) yang tugas pokoknya adalah menentukan apakah kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen puncak telah dipatuhi, menentukan baik atau tidaknya penjagaan terhadap kekayaan organisasi, menentukan efisiensi dan efektivitas prosedur kegiatan organisasi, serta menentukan keandalan informasi yang dihasilkan oleh berbagai bagian organisasi.

Fungsi audit internal adalah sebagai alat bantu bagi manajemen untuk menilai efisien dan keefektifan pelaksanaan struktur pengendalian intern perusahaan, kemudian memberikan hasil berupa saran atau rekomendasi dan memberi nilai tambah bagi manajemen yang akan dijadikan landasan mengambil keputusan atau tindak selanjutnya.

Menurut Konsersium Organisasi Profesi Audit Internal (2004:11), penanggungjawab fungsi audit internal harus mengelola fungsi audit internal secara efektif dan efisien untuk memastikan bahwa kegiatan fungsi tersebut memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Program audit internal merupakan perencanaan prosedur dan teknik-teknik

pemeriksaan yang ditulis secara sistematis untuk mencapai tujuan pemeriksaan secara efisien dan efektif. Selain itu berfungsi sebagai alat perencanaan yang juga penting untuk mengatur pembagian kerja. Memonitor jalannya kegiatan pemeriksaan. Menelaah pekerjaan yang telah dilakukan. Menurut Mulyadi (2002:104), program audit merupakan daftar prosedur audit untuk seluruh audit unsur tertentu, sedangkan prosedur audit adalah instruksi rinci untuk menentukan tipe bukti audit tertentu yang harus diperoleh pada saat tertentu dalam audit.

Pelaksanaan audit menurut Konsersium Organisasi Profesi Audit Internal (2004:16), dalam melaksanakan audit, auditor internal harus mengidentifikasi informasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mendokumentasikan informasi yang memadai untuk mencapai tujuan penugasan. Seperti yang dikemukakan oleh The Institute of Internal auditors (IIA) yang dikutip oleh Boynton et al (2001:983).

“Audit work should include planning the audit, examining and evaluating information performance of audit work should include:

a. Planning the audit

- b. Examining and evaluation information
- c. Communicating result
- d. Following up”

Menurut Akmal (2009:247) Proses produksi dapat diartikan sebagai cara untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan memanfaatkan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin-mesin, dan sebagainya) yang tersedia. Produksi, sebagai suatu istilah, diartikan sebagai semua kegiatan atau kejadian dimana, bahan-bahan dikombinasikan atau di modifikasikan menurut cara tertentu dengan menggunakan sarana dan peralatan yang sesuai. Ruang lingkup proses produksi ini sering pula disebut sebagai proses pabrikasi.

Jenis-jenis proses produksi ada berbagai macam bila ditinjau dari berbagai segi. Proses produksi dilihat dari wujudnya terbagi menjadi proses kimiawi, proses perubahan bentuk, proses assembling, proses transportasi dan proses penciptaan jasa-jasa administrasi (Ahyari, 2002). Proses produksi dilihat dari arus atau flow bahan mentah sampai menjadi produk akhir, terbagi menjadi dua yaitu proses produksi terus-menerus (Continuous processes) dan proses produksi terputus-putus (Intermettent processes).

Audit internal terhadap fungsi produksi atau sering disebut dengan audit produksi merupakan suatu bentuk audit yang dilaksanakan perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas kegiatan dibidang produksi. Selain itu, produksi juga berfungsi untuk mengukur seberapa baik manajemen menjalankan fungsi perencanaan, organisasi, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan produksi dan seberapa efektifkah manajemen dalam membuat keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan produksi yang telah ditetapkan.

Menurut Bayangkara (2008:177), audit produksi melakukan penilaian secara komprehensif terhadap keseluruhan fungsi produksi dan operasi untuk menentukan apakah fungsi ini telah berjalan dengan memuaskan (ekonomis, efektif, dan efisien).

Menurut Hansen dan Mowen (1999:478) Activity Based Management adalah pendekatan terpadu dan menyeluruh yang membuat perhatian manajemen berpusat pada aktivitas yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan nilai pelanggan dan laba yang diperoleh karena memberikan nilai tersebut. Activity Based Management

menurut Supriyono (1999:354) adalah suatu disiplin (system yang luas dan pendekatan yang terintegrasi) yang memusatkan perhatian manajemen pada aktivitas-aktivitas dengan tujuan untuk meningkatkan nilai yang diterima oleh konsumen dan laba yang diperoleh dari penyediaan tersebut.

Tujuan Activity Based Management menurut Supriyono (1999:356) adalah meningkatkan nilai produk atau jasa yang diserahkan pada konsumen, dan oleh karena itu, dapat digunakan untuk mencapai laba ekstra dengan menyediakan nilai tambah bagi konsumennya.

Menurut Mulyadi (1998:337) tujuan Activity Based Management adalah untuk improvement secara berkelanjutan terhadap customer value dan menghilangkan pemborosan. Activity Based Management memiliki banyak manfaat bagi suatu perusahaan. Manfaat utama Activity Based Management adalah dengan penerapan Activity Based Management selain dapat digunakan sebagai pengukur kinerja keuangan maupun non keuangan, perusahaan akan dapat melakukan efisiensi biaya-biaya yang terjadi dalam operasi perusahaan dengan cara mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah. Di samping itu,

Activity Based Management dapat menjamin bahwa pembuatan keputusan, perencanaan, dan pengendalian didasarkan pada isu-isu bisnis dari luar dan tidak semata-mata berdasarkan informasi keuangan usaha perbaikan secara terus-menerus dengan cara penerapan system manajemen biaya yang baru ke dalam suatu organisasi tidak secara otomatis bisa diterima oleh organisasi tersebut. Karyawan dari organisasi tersebut umumnya cenderung untuk menolak perubahan yang terjadi, karena perubahan dapat merupakan ancaman untuk berbagai alasan.

Menurut Hansen and Mowen (2000:389), Faktor-faktor yang mendukung keberhasilan penerapan activity based management dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

Budaya organisasi mencerminkan kerangka berpikir dari karyawan termasuk perilaku, nilai, keyakinan yang dianut oleh karyawan. Budaya organisasi menunjukkan keterlibatan, kerja sama serta partisipasi yang tinggi dari seluruh karyawan. Budaya organisasi sangatlah mendukung keberhasilan dari penerapan ABM di suatu organisasi.

Top management support and commitment. Penerapan suatu system manajemen biaya yang baru seperti ABM dan ABC membutuhkan waktu dan sumber daya, oleh karena itu dukungan dan peran serta top manajer sangatlah diperlukan untuk keberhasilan penerapannya.

Change process

Perubahan bisa terjadi apabila diterapkannya suatu proses yang sudah dirancang untuk menghasilkan perubahan tersebut. Perbaikan dari proses yang sudah ada sangat mendukung keberhasilan penerapannya. Elemen-elemen dari proses diantaranya adalah daftar dari aktivitas, sekumpulan tujuan, dan tindakan lanjutan.

Continuing education

Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan serta meningkatkan keahlian mereka terhadap lingkungan kerja yang cepat sangatlah penting. Keberhasilan penerapan dari program manajemen biaya yang baru membutuhkan keahlian, peran serta dan kerja sama dari karyawan suatu organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan penilaian seberapa baik aktivitas dan proses dilakukan, yang akan menjadi

dasar bagi pihak manajemen dalam meningkatkan profitabilitas (Hansen dan Mowen, 1997:483), Pengukuran kinerja adalah mengidentifikasi indikator pekerjaan yang telah dilakukan dan hasil yang dicapai oleh aktivitas, proses, atau unit organisasi (Blocher, 2000:133).

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 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 bernilai tambah sehingga menyebabkan hilangnya pemborosan-pemborosan biaya, sehingga pada akhirnya akan tercapai efisiensi biaya

produksi (Hansen dan Mowen, 2000:918). Dari definisi Efisien dan Activity Based Management dapat kita tarik kesimpulan untuk penerapan Activity Based Management secara efisien yaitu: (a.) Menganalisis kegiatan value added yang meningkatkan efisien. (b.) Menilai perusahaan dalam melakukan riset arus produksi. (c.) Menilai aktivitas value added. (d.) Menilai penerapan activity based management dalam pengurangan aktivitas non value added. (e.) Menilai pembagian aktivitas dengan skala ekonomis. (f.) Menganalisis kegiatan non value added. (g.) Menganalisis proses improvement yaitu mengukur dan memahami proses yang sekarang dilakukan dan melakukan perbaikan. (h.) Menganalisis inovasi yang dilakukan perusahaan. (i.) Menilai sistem persediaan dengan efisien

Metode Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian ini penulis menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode deskriptif analisa yaitu metode pengumpulan data, menyadikan data, serta menganalisis data sehingga memberikan gambaran yang cukup jelas atas objek yang diteliti untuk

membuat kesimpulan-kesimpulan dan membuat rekomendasi.

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat menganalisis keadaan sebenarnya dari objek yang diteliti. Penulis memilih lokasi penelitian pada CV.Herbal Bagoes yang berlokasi di Jl. Letjen Sutoyo 65, Kota Malang, Jawa Timur. Sumber data yang digunakan adalah :

a. Data Internal

Data internal adalah data yang menggambarkan situasi dan kondisi pada suatu organisasi secara internal. Data internal didapatkan dari data internal perusahaan yaitu laporan produksi, struktur organisasi, jenis pekerjaan.

b. Data Eksternal

Data eksternal adalah data yang menggambarkan situasi serta kondisi yang ada diluar organisasi. Data eksternal ini didapatkan dari data supplier, dan harga produk dipasaran.

Proses pengumpulan data data sebagai berikut:

1. Prosedur audit internal

a. Perencanaan audit. (b.) Menguji dan mengevaluasi informasi. (c.)

Mengkomunikasikan hasil. (d.)
Menindaklanjuti

2. Kriteria-kriteria Activity Based Management secara efektif dan efisien. (a.) Faktor yang Mendukung Activity Based Management. (b.) Komponen yang mendukung Activity Based Management. (c.) Efisiensi dan Efektifitas Activity Based Management. (d.) Produktifitas dan Nilai tambah.

Analisa data pada penelitian ini dilakukan secara kualitatif dan deskriptif dengan cara mengolah data-data yang terkumpul yang selanjutnya dikelompokkan menurut kriteria, penyebab, akibat dan kemudian memberikan rekomendasi atas kelemahan dan kekurangan dari seluruh aktivitas yang diterapkan perusahaan.

a. Kriteria

Merupakan standar bagaimana seharusnya perusahaan dapat menerapkan teori yang ada dengan kondisi lapangan perusahaan. Kriteria digunakan sebagai tolak ukur atau bahan banding. Dengan kriteria, penulis dapat menetapkan apakah suatu kondisi itu menyimpang atau tidak.

b. Penyebab

Merupakan tindakan yang digunakan untuk mencari penyebab adanya

inefisiensi dan inefektivitas berdasarkan penerapan Activity Based Management yang diaudit. Semua aktivitas akan dibandingkan dengan kriteria sehingga akan diketahui apakah kriteria telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya telah berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

c. Akibat

Akibat merupakan hasil pengukuran atau perbandingan antara penyebab dengan kriteria. Akibat dapat bersifat:

1. Positif, yaitu yang bersifat ekonomis, efektif dan efisien.
2. Negatif, yaitu akibat yang bersifat pemborosan, inefektif dan inefisien.

d. Rekomendasi

Rekomendasi adalah pernyataan pemeriksa tentang apa yang seharusnya suatu fungsi yang diperiksa dengan tujuan perbaikan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang agar lebih efisien dan efektif. Rekomendasi yang diutarakan merupakan langkah-langkah pemecahan masalah yang dialami dengan harapan perusahaan dapat mengatasi inefisiensi dan inefektivitas serta langkah-langkah apa yang dilakukan untuk mempertahankan prestasi serta fungsi dalam perusahaan.

Teknik Analisis Data

1. Teknik Pengumpulan Data

a. Analisis Deskriptif Kualitatif

Penulis melakukan analisis mengenai informasi dan data yang berhasil dikumpulkan dengan cara kuisisioner, wawancara maupun observasi. Analisis ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana audit internal dalam penerapan activity based management serta penilaian terhadap activity manajemen secara efektif dan efisien.

b. Analisis Matematis

Pengujian analisis merupakan suatu cara dalam analisis matematis untuk menilai data yang tersaji secara keseluruhan sehingga dapat ditarik kesimpulan Matematis mengenai prosentase pengukuran dari hasil penelitian analisis.

Langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut: (1) Memisahkan tiap-tiap jawaban responden sesuai jawaban yang diberikan yaitu “Ya” dan “Tidak”. (2) Menjumlah berapa banyak jawaban “Ya” dan “Tidak”. (3) Dari semua jawaban “Ya” dibagi semua jawaban kuisisioner kemudian dikalikan 100 %

Untuk menghitung presentase digunakan perhitungan berikut:

Presentase = $\frac{\text{Jumlah Jawaban "Ya"} \times 100\%}{\text{Jumlah Jawaban Kuisisioner}}$ Untuk keperluan interpretasi hasil perhitungan presentase, penulis akan menggunakan ketentuan yang dikemukakan oleh Champion, 1990 yang menyebutkan klarifikasi sebagai berikut:

“The following crude guide may be used to asses the general strength of association coefficient: (a) 0,00–0,25: no association or low association (weak association). (b) 0,26–0,50 :moderately low association (moderately weak association). (c) 0,51–0,75: moderately high association (moderately strong association). (d) 0,76–1,00: high association (strong association) up to perfect association.”

Dari definisi di atas, perhitungan hasil presentase dapat diklasifikasikan sebagai berikut: (a.) 0%-25%: Audit Internal tidak berperan secara efektif dan efisien dalam Activity Based Manajement. (b.) 26%-50%: Audit Internal kurang berperan secara efektif dan efisien dalam Activity Based Manajement. (c.) 56%-75%: Audit Internal cukup berperan secara efektif dan efisien dalam Activity Based Manajement. (d.) 76%-100%: Audi Internal sangat berperan secara efektif dan efisien dalam Activity Based Manajement

2. Teknik Analisis

Teknik analisis merupakan bagian terpenting dalam proses penelitian. Analisis data digunakan untuk mengelolah data mentah agar lebih bermakna dalam penyajiannya sehingga dapat memberikan alternative pemecahan masalah dari penelitian yang dilakukan, sedangkan tujuan dari analisis data adalah untuk menyederhanakan data dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan.

Data yang telah dikumpulkan oleh peneliti akan dianalisis lebih lanjut sehingga menjadi suatu informasi yang berguna. Adapun langkah-langkah analisis data dalam penelitian adalah sebagai berikut: (a.) Mengidentifikasi aktivitas. Didalam tahap ini dilakukan identifikasi terhadap aktivitas-aktivitas yang terjadi selama proses produksi. (b.) Menganalisa Pemisahan. Menganalisa aktivitas ini dengan menggunakan pemisahan terhadap aktivitas-aktivitas perusahaan menjadi dua golongan yaitu bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. (c.) Menganalisa Pemicu Biaya. Dengan menganalisis pemicu biaya akan dapat diketahui cost driver apa saja yang menyebabkan timbulnya biaya suatu aktivitas. (d.) Menganalisa pembeban-

bebanan biaya produksi pada masing-masing aktivitas Merupakan kegiatan meneliti biaya dari masing-masing aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan selama memproduksi gula, yaitu dengan dilakukannya penelusuran ke tiap-tiap aktivitas. (e.) Analisis aktivitas merupakan kunci untuk mencapai tujuan pengurangan biaya. Hal ini dapat dilakukan dengan empat cara: (1.) Eliminasi Aktivitas memfokuskan pada aktivitas tidak bernilai tambah. (2.) Pemilihan aktivitas merupakan pemilihan diantara berbagai jenis aktivitas yang berasal dari strategi bersaing. Strategi yang berbeda akan menghasilkan aktivitas dan biaya yang berbeda pula. (3.) Pengurangan Aktivitas memfokuskan pada penurunan waktu dan sumber daya yang diperlukan oleh aktivitas. (4.) Pembagian Aktivitas memfokuskan pada peningkatan efisiensi dari aktivitas yang diperlukan dengan menggunakan skala ekonomis.

f. Pengukuran kinerja merupakan penilaian seberapa baik aktivitas yang telah dilakukan merupakan hal yang mendasar bagi usaha manajemen dalam meningkatkan profitabilitas.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Audit Pendahuluan

CV. Herba Bagoes adalah Perusahaan Industri di bidang OT (Obat Tradisional) yang awalnya hanyalah perusahaan keluarga. Seiring dengan permintaan akan produk Obat Herbal Tradisional yang lebih praktis untuk dikonsumsi, dibuatlah berbagai produk herbal dalam berbagai macam bentuk yaitu jus, kapsul, manisan, minyak oles. dengan berbagai macam bentuk tersebut memudahkan masyarakat yang mengkonsumsi Obat Herbal Tradisional dan dan hingga saat ini telah dikembangkan lebih dari 20 macam produk untuk memenuhi kebutuhan pasarakan berbagai obat herbal tradisional. CV Herba Bagoes memiliki beberapa faktor pendukung produksi seperti *Nearness To Materials, Nearness To Market, Water Power, Supply Of Labour, Favourable Climate*.

Analisis Struktur Organisasi

CV. Herba Bagoes memiliki struktur organisasi yang sederhana dimana pemimpin perusahaan sebagai pemimpin tertinggi dalam perusahaan yang akan dibantu empat manager dibawahnya dalam menjalankan perusahaan.

Analisis Perencanaan dan Pengendalian Produksi

A. Tenaga Kerja

Karyawan CV. Herba Bagoes melakukan aktivitas kerja mulai hari senin hingga sabtu. Didalam pemberian upah dan gaji pada karyawan, perusahaan memiliki sistem pengajian yang berlaku untuk seluruh karyawan. Dan untuk upah lembur diberikan sebesar 1,5 kali gaji upah perjam karyawan

B. Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi adalah berbagai jenis tanaman herbal yaitu daun-daunan dan umbi-umbian. Bahan baku tersebut di dapatkan dari kebun milik perusahaan, petani sekitar, serta pada pedagang. syarat penerimaan bahan baku yang digunakan dalam proses produksi adalah bahan baku dengan standart bahan baku berkualitas.

C. Biaya Produksi

Terdiri dari tiga bagian produksi pada CV. Herba Bagoes yaitu Biaya Bahan Baku, Biaya Tenaga Kerja Langsung dan Biaya Overhead Pabrik

Pelaporan

Aktivitas aktivitas yang tidak bernilai tambah harus dikurangi dan dieliminasi

1. Simplisia Daun

- **Pencucian**

Alasan : Aktivitas ini merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah, Aktivitas ini dapat digantikan dengan aktivitas merendam sehingga tidak menyebabkan pemborosan biaya dan waktu sehingga proses produksi bisa mencapai efisien dan efektif

- **Penyimpanan**

Alasan : Aktivitas ini tidak bernilai tambah dikarenakan aktivitas ini tidak menimbulkan perubahan yang mendukung proses produksi serta kualitas produk. Untuk mengeliminasi aktivitas ini perusahaan harus meningkatkan pemasaran, sehingga hasil proses produksi yaitu bahan baku setengah jadi dapat segera diproses menjadi produk jadi.

2. Simplisia Umbi

- **Penyortiran**

Alasan : Aktivitas ini tidak bernilai tambah karena bahan baku yang ada sudah terseleksi dari bag. Kebun. Aktivitas ini dapat dieliminasi dengan dilakukan secara bersamaan dengan aktivitas pencucian sehingga lebih efektif dan efisien.

- **Pencucian**

Alasan : Aktivitas ini merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Aktivitas ini dapat digantikan dengan aktivitas

merendam sehingga tidak menyebabkan pemborosan biaya dan waktu sehingga proses produksi bisa mencapai efisien dan efektif.

- **Penyimpanan**

Alasan : Aktivitas ini tidak bernilai tambah dikarenakan aktivitas ini tidak menimbulkan perubahan yang mendukung proses produksi serta kualitas produk. Untuk mengeliminasi aktivitas ini perusahaan harus meningkatkan pemasaran, sehingga hasil proses produksi yaitu bahan baku setengah jadi dapat segera diproses menjadi produk jadi.

3. VCO

- **Penyotiran**

Alasan : Aktivitas ini tidak bernilai tambah karena bahan baku yang ada sudah terseleksi dari petani dan supplier. Aktivitas ini dapat dieliminasi dengan dilakukan secara bersamaan dengan aktivitas pencucian sehingga lebih efektif dan efisien.

- **Pencucian**

Alasan : Aktivitas ini merupakan aktivitas membersihkan bahan baku kelapa. Aktivitas ini merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Aktivitas ini dapat digantikan dengan aktivitas merendam sehingga tidak menyebabkan pemborosan

biaya dan waktu sehingga proses produksi bisa mencapai efisien dan efektif.

Tabel 1 LAPORAN VALUE ADDED COST DAN NON VALUE ADDED COST

No	Jenis Produk	Jenis Aktivitas	Aktivitas	Value Added	Non Value Added		Biaya Aktivitas
					Yang dapat dihilangkan	Yang tidak dapat dihilangkan	
1	Instan	Simplisia Daun	Pencucian			1,887,180	1,887,180
			Penjemuran	2,411,909			2,411,909
			Pengovenan	2,317,318			2,317,318
			Penggilingan	3,997,636			3,997,636
			Ekstrasi	3,124,343			3,124,343
			Penyimpanan		6,632,390	6,632,390	
			Simplisia Umbi	Penyotiran	1,305,517		1,305,517
				Pencucian		1,951,830	1,951,830
				Pencacahan	3,008,889		3,008,889
				Penjemuran	2,419,789		2,419,789
				Pengovenan	2,317,318		2,317,318
				Penggilingan	3,997,636		3,997,636
				Ekstrasi	3,124,343		3,124,343
				Penyimpanan		6,642,920	6,642,920
				Instan	Perebusan	28,677,568	
Pengovenan	5,942,318				5,942,318		
Penggilingan	3,247,636		3,247,636				
Ekstrasi	2,116,286		2,116,286				
Packing	66,447,422		66,447,422				
2	Kapsul	Simplisia Daun	Pencucian		2,151,764	2,151,764	
			Penjemuran	2,736,608		2,736,608	
			Pengovenan	2,317,318		2,317,318	
			Penggilingan	3,030,565		3,030,565	
			Ekstrasi	2,170,929		2,170,929	
			Pengayakan	1,847,062		1,847,062	
			Penyimpanan		6,671,446	6,671,446	
			Simplisia Umbi	Penyotiran	1,427,279		1,427,279
				Pencucian		2,256,235	2,256,235
				Pencacahan	3,435,056		3,435,056
				Penjemuran	2,848,255		2,848,255
				Pengovenan	2,317,318		2,317,318

Tabel 2 BIAYA OVERHEAD PABRIK SETIAP AKTIVITAS SETELAH ELIMINASI AKTIVITAS TIDAK BERNILAI TAMBAH

No.	Jenis Produk	Jenis Aktivitas	Aktivitas	Total		
1	Instan	Simplisia Daun	Pencucian	1,887,180		
			Penjemuran	2,411,909		
			Pengovenan	2,317,318		
			Penggilingan	3,997,636		
			Ekstrasi	3,124,343		
			Penyimpanan	6,632,390		
			Simplisia Umbi	Pencucian	1,951,830	
				Pencacahan	3,008,889	
				Penjemuran	2,419,789	
				Pengovenan	2,317,318	
				Penggilingan	3,997,636	
				Ekstrasi	3,124,343	
				Penyimpanan	6,642,920	
				Instan	Perebusan	28,677,568
					Pengovenan	5,942,318
Penggilingan	3,247,636					
Ekstrasi	2,116,286					
Packing	66,447,422					
2	Kapsul	Simplisia Daun	Pencucian	2,151,764		
			Penjemuran	2,736,608		
			Pengovenan	2,317,318		
			Penggilingan	3,030,565		
			Ekstrasi	2,170,929		
			Pengayakan	1,847,062		

Dari tabel diatas diketahui bahwa biaya overhead pabrik telah mengalami eliminasi dari aktivitas yang tidak bernilai tambah yang benar-benar dapat dihilangkan

Pengukuran Kinerja

perubahan aktivitas yang terjadi terhadap biaya overhead pada CV. Herba Bagoes

sebelum dan sesudah aplikasi Activity Based Management (ABM)

- Biaya Overhead sebelum Aplikasi ABM = Rp 473.110.523,-
- Biaya Overhead sesudah Aplikasi ABM = Rp 466.939.389,-
- Biaya Tidak Bernilai Tambah = Rp 6.171.134,-
- Efisiensi biaya perolehan = Rp 6.171.134,- +100%Rp 473.110.523,- = 1,30 %

Dengan dieliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah dapat meminimalisir biaya produksi sebesar 1,30 % dari total biaya overhead.

Rekomendasi Pendukung ABM (Activity Based Management)

A. Investment Management

Pihak manajemen perlu memberikan pelatihan terhadap karyawan akan pentingnya dan cara penerapan *Activity Based Management* serta pihak manajemen perlu membentuk team audit internal agar sistem tersebut dapat dilaksanakan secara berkelanjutan.

B. Costumer Value Analysis

Pihak manajemen harus dapat belajar untuk mengambil resiko sehingga perusahaan dapat lebih berkembang. Selain pengambilan resiko, pihak

manajemen harus lebih menambah wawasan akan jenis-jenis investasi yang dapat dilakukan.

C. Efisiensi dan Efektivitas Activity Based Management

Perusahaan sebaiknya menciptakan suatu sistem yaitu *Activity Based Management* agar perusahaan dapat meminimalisir biaya produksi sehingga dapat menurunkan nilai jual atau menaikkan laba perusahaan.

D. Produktifitas dan Nilai Tambah

- **Standar Minimal**

Perusahaan dapat menggunakan sistem kerja borongan, sehingga pembiayaan tenaga kerja langsung sesuai dengan hasil yang diperoleh. Hal ini juga dapat menekan biaya tenaga kerja langsung.

- **Penghargaan pada setiap karyawan**

Perusahaan harus memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki produktivitas yang tinggi. Namun, persyaratan untuk pemberian penghargaan dapat disosialisasikan agar tidak terjadi kecemburuan sosial.

Penilaian ABM secara Efektif dan Efisien Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan mengajukan serangkaian daftar

pertanyaan yaitu pertanyaan tentang peranan internal audit terhadap activity based management serta pengujian efisiensi dan efektifitas pelaksanaan activity based management. Langkah-langkah pengujian dalam penelitian ini seperti yang dikemukakan sebelumnya. Interpretasi hasil pengujian menggunakan kriteria yang dikemukakan oleh Champion. Berikut hasil pengujian yang diperoleh:

a. Hasil Faktor yang Mendukung Activity Based Manajement

Jumlah Jawaban "Ya" : 90

Jumlah Jawaban Seluruh Pertanyaan : 90

Presentase = $90 \times 100 \% = 100 \%$ 90

Setelah hasil perhitungan diperoleh dan dihubungkan dengan kriteria yang telah penulis tentukan, maka dapat disimpulkan bahwa Audit Internal yang dilaksanakan CV. Herbal Bagoes terhadap Penerapan Activity Based Manajement sangat berperan penting.

b. Hasil Komponen yang Mendukung Activity Based Manajement

Jumlah Jawaban "Ya" : 199

Jumlah Jawaban Seluruhnya : 210

Presentase = $199/210 \times 100 \% = 94,76 \%$

Setelah hasil perhitungan diperoleh dan dihubungkan dengan kriteria yang telah penulis tentukan, maka dapat disimpulkan

bahwa Audit Internal yang dilaksanakan CV. Herbal Bagoes terhadap Penerapan Activity Based Manajement sangat berperan penting.

c. Hasil Efisiensi dan Efektifitas Activity Based Management

Jumlah Jawaban "Ya" : 147

Jumlah Jawaban Seluruhnya : 160

Presentase = $147 \times 100 \% = 91,86 \%$

setelah hasil perhitungan diperoleh dan dihubungkan dengan kriteria yang telah penulis tentukan, maka dapat disimpulkan bahwa CV. Herbal Bagoes telah menerapkan Activity Based Manajement secara tidak langsung.

d. asil Produktifitas dan Nilai Tambah

Jumlah Jawaban "Ya" : 89

Jumlah Jawaban Seluruhnya: 110

Presentase = $89 \times 100 \% = 80,91 \%$

Setelah hasil perhitungan diperoleh dan dihubungkan dengan kriteria yang telah penulis tentukan, maka dapat disimpulkan bahwa CV. Herbal Bagoes telah menerapkan Activity Based Manajement secara tidak langsung.

Simpulan

Berdasarkan analisis data, didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. CV. Herba Bagoes belum menerapkan Activity Based Management namun

- telah menerapkan Activity Based Costing.
2. Setelah dilakukan analisis aktivitas-aktivitas pada CV. Herba Bagoes masih memiliki aktivitas yang tidak bernilai tambah (Non Value Added). Aktivitas yang tidak bernilai tambah yaitu Pencucian, Penyotiran, Penyimpanan..
 3. Aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah yang seharusnya dapat dihilangkan pada CV. Herba Bagoes sebesar Rp 6.171.134,- dari total biaya Overhead Rp 473.110.523,-. Dengan eliminasinya biaya tersebut, maka CV. Herba Bagoes dapat meminimalisir biaya produksi dengan presentase sebesar 1,30%. Berdasarkan nilai aktivitas yang tidak bernilai tambah hanya 1,30% itu membuktikan bahwa internal audit pada CV. Herba Bagoes sangat berperan penting dalam penerapan Actyvity Based Managemen.
 4. Berdasarkan hasil penelitian pada CV. Herba Bagoes pada tingkat efesiensi dan efektifitas penerapan Activity Based Manajemen dapat dilihat dalam presentase berikut: (a.) Faktor yang mendukung Activity Based Management mendapatkan hasil presentase sebesar 100%, dapat disimpulkan

- bahwa Audit Internal yang dilaksanakan CV. Herbal Bagoes terhadap Penerapan Activity Based Manajement sangat berperan penting. (b.) Komponen yang mendukung Activity Based Management mendapatkan hasil presentase sebesar 94,76%, maka dapat disimpulkan bahwa Audit Internal yang dilaksanakan CV. Herbal Bagoes terhadap Penerapan Activity Based Manajement sangat berperan penting. (c. Efektif dan Efesiensi Activity Based Manajement mendapatkan hasil presentase sebesar 91,86 %, maka dapat disimpulkan bahwa CV. Herbal Bagoes telah menerapkan Activity Based Manajemen secara efektif dan efesien.
- d. Produktivitas dan Nilai Tambah mendapatkan hasil presentase 80,91 % dapat disimpulkan bahwa CV. Herbal Bagoes telah menerapkan Activity Based Manajemen secara efektif dan efesien.

Saran

1. CV. Herba Bagoes dapat menerapkan Activity Based Management agar pemimpin dapat mengidentifikasi setiap aktivitas yang terjadi dalam setiap aktivitas proses produksi.

2. Aktivitas Penyotiran dapat digabungkan dengan Aktifitas Pencucian. Sedangkan untuk aktivitas Pencucian dapat diganti dengan aktivitas Perendaman dan untuk aktivitas Penyimpanan dapat diminimalisir dengan cara mempelancar pemasaran pada arus penjualan. Sehingga perusahaan dapat lebih mengefesiensi dan mengefektifitas biaya produksi.
3. CV. Herba Bagoes perlu mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah dan mengembangkan Activity Based Costing menjadi Activity Based Management agar dapat mengurangi harga biaya produksi sehingga dapat menaikkan laba perusahaan.
4. CV. Herba Bagoes perlu membuat team internal audit untuk menganalisis penerapan Activity Based Management agar dapat diterapkan secara berkesinambungan.

Daftar Pustaka

- Bayangkara, IBK, Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi, Salemba Empat, Jakarta, 2008.
- Blocher, Edwaerd J., Kung H. Chen, dan Thomas W. Lin, Manajemen Biaya,

Buku Satu, Edisi Pertama, Terjemahan Susty Ambarriani, Salemba Empat, Jakarta, 2000. -----, Manajemen Biaya-Biaya Dengan Tekanan Strategik, Jilid Satu, Salemba Empat, Mc. Hill Companies, Inc, 2000.

Hansen, Don R dan Mowen, Maryanne M, Akuntansi Manajemen, Jilid Satu, Jakarta : Erlangga, 1997. ----- Akuntansi Manajemen, Edisi Empat, Jakarta : Erlangga, 1999. ----- Manajemen Biaya-Biaya Akuntansi dan Pengendalian, Jilid Dua, Salemba Empat, Souldth-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 2000. Hansen and Mowen, Management Accounting, 5th Edition, Souldth-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 2000.

Hilton, Ronald W., Managerial Accounting, 4th Edition, Irwin/Mc. Graw Hill, Singapore, 1999.

Maher dan Deakin, Akuntansi Biaya, Edisi Kedua, Jilid Satu, Erlangga, Jakarta, 1996.

Mulyadi, Akuntansi Biaya, Edisi Kelima, Aditya Media, Yogyakarta, 1999. --- ----- Activity Based Costing System, Edisi keenam, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2003. ----- Auditing Edisi Keenam, Buku Dua Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2002.

Mulyadi dan Setyawan, Johny, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Salemba Empat, Jakarta, 2001.

Simamora, Henry, Akuntansi Manajemen, Salemba Empat, Jakarta, 2003.

Supriyono, Manajemen Biaya,

Buku Satu, BPFE, Yogyakarta, 1999.

Tunggal, Akuntansi Biaya, Cetakan
Pertama, Jakarta : PT. Rineka
Cipta, 1993. -----, Activity

Based Costing Untuk Manufaktur dan
Pemasaran. PT. Harvarindo ,
Jakarta, 1995. -----Activity

Based Costing Untuk Manufaktur dan
Pemasaran, Edisi Revisi, Jakarta :
PT. Harvarin do, 2000.