



**ACTIVITY BASED MANAGEMENT SEBAGAI INSTRUMEN
EFISIENSI BIAYA PRODUKSI EDAMAME PT XYZ**

Laurentius St. Gomo Tumanggor¹, Ida Bagus Ketut Bayangkara², Slamet Riyadi³

^{2,3} Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya, Indonesia

¹PT Perkebunan Nusantara I, Indonesia

leotgr@gmail.com¹, bhayangkara@untag-sby.ac.id², slametriyadi10@untag-sby.ac.id³

Abstrak:

PT Xyz merupakan salah satu produsen kedelai Edamame terbesar di Indonesia yang diproses menjadi makanan beku siap saji atau *frozen food* dengan pangsa pasar delapan puluh persen diekspor ke Jepang dan negara Asia lainnya, sedangkan dua puluh persen dipasarkan di dalam negeri. Untuk meningkatkan keunggulan produk Edamami perlu dilakukan penguatan internal khususnya pengelolaan biaya produksi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis implementasi *activity based management* untuk efisiensi biaya produksi Edamami PT Xyz. Metode penelitian dilakukan deskriptif kualitatif, dengan populasi data sekunder Laporan Biaya Produksi sejak tahun 2018 sampai tahun 2023. Sampel yang digunakan adalah Laporan Biaya Produksi Tahun 2023. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan dokumen dari perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *activity based management* berdampak positif terhadap efisiensi biaya produksi Edamame sebesar 8,26 %, karena beberapa aktivitas yang tidak bernilai tambah sudah dieliminasi. Keunggulan kompetitif produk Edamame PT Xyz akan naik dengan implementasi *activity based management* untuk efisiensi biaya produksi.

Kata Kunci: *activity based management*, efisiensi biaya produksi, aktivitas bernilai tambah, aktivitas tidak bernilai tambah

Abstract:

PT Xyz is one of the largest producers of Edamame soybeans in Indonesia which is processed into ready-to-eat frozen food or frozen food with a market share of eighty percent exported to Japan and other Asian countries, while two percent is marketed domestically. To increase the superiority of Edamami products, it is necessary to strengthen internally, especially the management of production costs. The purpose of this study was to determine and analyze the implementation of activity-based management for the efficiency of PT Xyz's Edamami production costs. The research method was descriptive qualitative, with a population of secondary data Production Cost Reports from 2018 to 2023. The sample used is the 2023 Production Cost Report. Data collection techniques are carried out through interviews and documents from the company. The results showed that the implementation of activity-based

management had a positive impact on the efficiency of Edamame production costs by 8.26%, because some non-value-added activities had been eliminated. The competitive advantage of PT Xyz Edamame products will increase with the implementation of activity based management for production cost efficiency.

Keywords: *activity based management, production cost efficiency, value-added activities, non-value-added activities*

Pendahuluan

Fenomena globalisasi dan perubahan disruptif setelah pandemic Covid-19 menyebabkan turbulensi pasar, ketidakpastian kondisi ekonomi dalam negeri dan internasional, serta kompleksitas masalah yang ambigu memaksa setiap perusahaan mengkaji ulang semua strategi bisnis yang telah ditetapkan. Untuk menghadapi perubahan lingkungan eksternal maka perusahaan harus melakukan penguatan kondisi internalnya terutama aspek produksi, sumber daya manusia, dan pengelolaan keuangan serta inventori perusahaan (A. Pratama, 2022). Upaya-upaya pengelolaan keuangan perusahaan berfokus pada pengelolaan biaya produksi yang lebih efektif dan efisien. Salah satu instrumen untuk pengelolaan biaya yang mampu meningkatkan daya saing adalah *activity based management* (Yanti et al., 2024).

Manajemen berbasis aktivitas atau *activity based management* merupakan alat pendekatan untuk keseluruhan sistem yang terintegrasi dan berfokus pada perhatian manajemen atas berbagai aktivitas dengan tujuan meningkatkan nilai bagi pelanggan dan laba perusahaan atas pemberian nilai tersebut (Park, 2020). Pengelolaan aktivitas (*activity management*) merupakan suatu proses pengidentifikasian aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan, penentuan nilainya bagi perusahaan, pemilihan serta pelaksanaan aktivitas yang menambah nilai bagi konsumen, mengidentifikasikan atau menghilangkan semua aktivitas tak bernilai tambah sehingga menghasilkan penurunan biaya (Kutika et al., 2018; P. C. Pratama et al., 2017).

Pengidentifikasian aktivitas dapat dibagi menjadi aktivitas yang bernilai tambah (*value-added activity*) dan aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non-value activity*), di mana menurut Park (2020), Activity-Based Management (ABM) memiliki dua dimensi utama, yaitu dimensi biaya atau Activity-Based Costing (ABC) yang bertujuan meningkatkan akurasi pembebanan biaya melalui informasi sumber daya, aktivitas, dan objek biaya, serta dimensi proses atau Process Value Analysis (PVA) yang memberikan informasi mengenai alasan, pelaksanaan, dan efektivitas aktivitas.

Activity-Based Management berperan yang sangat penting dalam konteks manajemen perusahaan, khususnya dalam industri manufaktur (Mariantha, 2018; Sholikha et al., 2023), karena memfasilitasi pemahaman mendalam tentang struktur biaya dan alokasi sumber daya. Dengan memberikan wawasan yang lebih jelas tentang biaya-biaya yang terkait dengan aktivitas-aktivitas spesifik dalam proses produksi, ABM memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan strategis yang lebih tepat

terkait dengan alokasi sumber daya, pengembangan produk, penentuan harga, dan perbaikan proses bisnis (Harahap et al., 2024).

Biaya produksi adalah biaya yang digunakan untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap dijual, terdiri dari biaya bahan baku dengan indikator harga bahan baku dan kuantitas bahan baku, biaya tenaga kerja dengan indikator tarif upah tenaga kerja dan jam kerja langsung, dan biaya overhead pabrik dengan indikator tingkat kapasitas produksi serta tarif biaya overhead pabrik (Innayati, 2020; Siregar, 2021). Efisiensi biaya produksi merupakan upaya-upaya pengelolaan penggunaan yang efisien atas bahan baku, tenaga kerja, dan overhead dalam proses produksi dan menjadi aspek krusial bagi perusahaan untuk mencapai laba yang optimal (Harahap et al., 2024). Harga pokok produksi merupakan akumulasi semua biaya produksi yang digunakan untuk memproses suatu bahan baku sampai barang jadi dalam suatu periode tertentu (Muliana & Nurainun, 2022; Satriani & Kusuma, 2020; Zulfiar et al., 2023). Analisis efisiensi penggunaan biaya produksi perusahaan dapat dilakukan dengan membandingkan antara biaya produksi sesungguhnya terhadap biaya produksi yang telah dianggarkan (Palupi et al., 2016). Penilaian efisiensi sangat penting untuk dilakukan, karena biaya produksi merupakan biaya yang terbesar dikeluarkan oleh perusahaan dalam menghasilkan suatu produk yang kompetitif (Waruwu, 2024).

Aktivitas bernilai tambah (*Value Added*) adalah setiap aktivitas yang berpengaruh penting terhadap nilai suatu produk dan jika aktivitas ini dihilangkan akan mengurangi nilai produk tersebut. Aktivitas tidak bernilai tambah (*Non Value Added*) adalah setiap aktivitas yang tidak menambah nilai produk dan jika aktivitas ini dikurangi atau dihilangkan tidak akan mengurangi nilai produk pada konsumen (Amanda, 2016). Aktivitas tidak bernilai tambah tersebut akan menambah biaya produksi 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 sebagai dasar untuk efisiensi biaya (Kusniawati dan Ratnawati, 2016). Aktivitas bernilai tambah merupakan berbagai aktivitas yang dibutuhkan untuk dapat bertahan dalam bisnis (Park, 2020). Sedangkan aktivitas tidak bernilai tambah merupakan semua aktivitas selain berbagai aktivitas yang paling penting untuk tetap bertahan dalam bisnis sehingga dipandang tidak perlu (Park, 2020).

PT Xyz memiliki bisnis utama kedelai Edamame yang dikelola mulai dari tahapan on farm sampai produk siap jual ke konsumen berupa makanan beku siap saji atau *frozen foods*. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1994 dengan visi untuk menjadi produsen sayuran beku dan olahannya yang terdepan, berkualitas tinggi dan berorientasi pada standar makanan sehat sedangkan misinya adalah menyediakan produk sayuran beku yang menyehatkan dan berkualitas tinggi yang dapat dipertanggungjawabkan disetiap tahapan prosesnya, berkontribusi mewujudkan pertanian Indonesia yang ramah lingkungan, membantu masyarakat dalam meningkatkan standar hidupnya melalui asupan makanan

Sehat, mengedukasi masyarakat Indonesia untuk mengonsumsi sayuran yang berkualitas dan menyehatkan.

Perusahaan memproduksi dan memasarkan secara komersial produk produk edamame dengan orientasi ekspor ke Jepang (Maissa & Maulidah, 2024). Kebijakan PT Xyz untuk menetapkan harga adalah berdasarkan biaya produksi sedangkan siklus produksinya cukup panjang mulai dari tahap on farm di lahan sampai dengan tahap off farm di pabrik pengolahan *frozen* sehingga terdapat potensi-potensi aktivitas yang menjadi penyebab pemborosan biaya produksi.

Sesuai data di atas bahwa pengeluaran biaya terbesar terjadi di Bagian Produksi mulai dari bahan baku sampai dengan produk siap ekspor (Septiana et al., 2022). Untuk menghadapi persaingan pasar ekspor yang kompetitif, PT Xyz perlu melakukan efisiensi dan pengendalian biaya produksi agar harga pokok produksi dan harga pokok penjualan mampu memberikan margin laba yang positif. Instrumen yang relevan untuk melakukan efisiensi salah satunya melalui *activity based management* dengan cara menganalisa semua aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah untuk dikendalikan secara ketat dalam jangka panjang ataupun dieleminasi.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan populasi data sekunder Laporan Biaya Produksi sejak tahun 2018 sampai tahun 2023. Sampel yang digunakan adalah Laporan Biaya Produksi Tahun 2023. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan dokumen dari perusahaan sedangkan teknik pengambilan sampel dengan *convinience sampling*, yaitu pengembalian sampel dipermudah.

Variable penelitian ini dibatasi hanya dua pokok pembahasan yang akan diteliti, yaitu :

- a. *Activity based management* sebagai salah satu instrumen pengelolaan aktivitas-aktivitas operasional perusahaan untuk meningkatkan nilai (*value*) yang diterima oleh pelanggan dan untuk meningkatkan laba melalui peningkatan nilai (*value*) tersebut. Aktivitas perusahaan dibagi menjadi dua kategori antara lain :
 - 1) Aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas-aktivitas yang diharuskan untuk melaksanakan bisnis atau menciptakan nilai yang dapat memuaskan bagi para konsumennya
 - 2) Aktivitas tidak bernilai tambah adalah sebuah aktivitas yang memakan waktu, sumber daya, ataupun tempat namun hanya memberikan sedikit nilai tambah bagi kepuasan pelanggan ataupun bahkan tidak memberi *value added* sama sekali.
- b. Efisiensi biaya produksi merupakan efisiensi biaya atau menekan biaya yang digunakan atas bahan baku, tenaga kerja, dan overhead untuk proses produksi. Efisiensi biaya produksi merupakan hal penting bagi perusahaan untuk mencapai laba yang optimal. Tingkat efisiensi biaya produksi dapat diukur

dengan biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tertentu.

Rumus Efisiensi:

$$Efisiensi = \frac{\text{Realisasi Hasil Eliminasi}}{\text{Realisasi Biaya Sebelum Eliminasi}} \times 100 \%$$

Tahapan pelaksanaan penelitian antara lain :

1. Pengumpulan data Laporan Biaya Produksi sejak tahun 2018 sampai dengan 2023;
2. Mengidentifikasi dan menganalisis aktivitas-aktivitas operasional perusahaan kemudian menyusun aktivitas-aktivitas tersebut menjadi 2 kategori yaitu: aktivitas bernilai tambah (*value added activities*) dan aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activities*) dengan menggunakan instrumen *activity based management*.
3. Menyusun upaya-upaya peningkatan terhadap aktivitas bernilai tambah dan menetapkan daftar aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah yang direncanakan untuk dikelola berkelanjutan sampai efisien atau yang akan dieliminasi.
4. Mengukur tingkat efisiensi biaya produksi menurut perusahaan dibandingkan dengan tingkat efisiensi menurut sistem *activity based management*.
5. Menarik kesimpulan dan memberi saran kepada PT Xyz untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya.

Hasil dan Pembahasan

PT Xyz sebagai salah satu produsen terbesar edamame di Indonesia yang berorientasi ekspor dengan pasar utama Jepang harus berupaya meningkatkan keunggulan kompetitifnya agar tetap tampil sebagai market leader secara berkelanjutan. Strategi keberlanjutan penguasaan pasar dapat dilaksanakan melalui penguatan internal pada keunggulan operasional terutama dalam hal efisiensi biaya produksi. Kontribusi biaya produksi dominan membentuk harga pokok penjualan dan sangat menentukan pencapaian pendapatan maupun laba perusahaan.

A. *Activity Based Management*

Untuk melakukan efisiensi biaya produksi bisa digunakan instrumen *activity based management*. Instrumen ini akan memilah semua aktivitas operasional produksi edamame menjadi dua kategori yaitu aktivitas bernilai tambah (*Value Added Activity*) yang langsung berdampak terhadap peningkatan laba dan kepuasan pelanggan, dan aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activity*) yang

menimbulkan beban biaya yang tidak bermanfaat untuk peningkatan produksi, kualitas produk dan menyebabkan pemborosan anggaran perusahaan. Tujuan pembagian aktivitas perusahaan berdasarkan *value added activity* dan *non value added activity* untuk mitigasi aktivitas-aktivitas yang perlu dieliminasi karena tidak memberikan kontribusi bagi perusahaan tetapi justru menimbulkan pemborosan biaya atau dikelola secara berkelanjutan untuk menurunkan beban biaya yang berlebihan sehingga terjadi efisiensi biaya dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sedangkan aktivitas-aktivitas bernilai tambah dilaksanakan lebih efektif sesuai prosedurnya agar mencapai sasaran yang ditetapkan, meningkatkan kepuasan pelanggan dan menambah laba perusahaan. Aktivitas PT Xyz tahun 2023 dibagi seperti tabel di bawah ini.

B. Upaya Efisiensi Biaya Produksi

Setelah instrument *activity based management* diterapkan terdapat beberapa aktivitas tidak bernilai tambah. Semua aktivitas tidak bernilai tambah ini dilakukan eliminasi untuk menghapus beban biaya penyebab pemborosan. Hasil dari eliminasi sebagai berikut :

Tabel 1. Biaya Overhead PT Xyz Setelah Eliminasi

No	Activity	Cost (IDR)
BAHAN PENUNJANG		
1	Pengadaan garam edamame	1,180,891,342
2	Pengadaan plastik eksport edamame	2,496,185,894
3	Pengadaan karton/box edamame	1,407,761,806
4	Pengadaan plastik bulk edamame	583,669,090
5	Pengadaan sarung tangan edamame	22,630,791
6	Pengadaan stripping edamame	35,402,872
7	Pengadaan lakban edamame	32,952,230
8	Pengadaan tali sepatu edamame	4,212,976
9	Pengadaan bahan penunjang edamame	87,914,537
10	Pengadaan sticker edamame	33,131,682
11	Pengadaan silinder plastik	1,250,000
12	Pengadaan plastik lokal	1,013,756,452
Research & Development		
1	Pengadaan saprodi pengembangan	89,084,199
2	Tenaga kerja QC	1,161,650,012
3	Analisa residu pestisida	998,928,000

No	Activity	Cost (IDR)
4	Tenaga kerja R&D	285,480,143
5	Pengarapan lahan	45,069,070
6	Trial sari edamame	35,768,495
7	Benih esensial	397,842,457
8	Analisa pupuk	16,925,000
9	Gudang bahan proses (RnD)	406,270,192
OHP LAINNYA		
1	Proses lainnya	2,740,039,237
2	BBM panen	1,742,660,256
3	BBM kirim borongan	2,396,130,000
PEMELIHARAAN TEKNIK		
1	Pemeliharaan electrical	214,374,572
2	Pemeliharaan mechanical	1,589,288,156
3	Pemeliharaan cooling system	2,207,072,897
Jumlah	21,226,342,358	

Sumber : Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan table 3 di atas, biaya overhead PT Xyz menjadi senilai Rp21.226.342.358, setelah beberapa aktivitas tidak bernilai tambah dieliminasi karena menjadi sumber pemborosan dalam operasional produksi edamame.

C. Komparasi Hasil *Activity Based Management*

Implementasi *activity based management* pada operasional produksi edamame menunjukkan terdapat efisiensi dengan membandingkan biaya overhead sebelum implementasi dan sesudah implementasi. Semua aktivitas tidak bernilai tambah karena *overlapping* dan berulang serta tidak bernilai tambah bagi produk edamame telah dieliminasi. Komparasi hasilnya sebagai berikut :

1. Biaya overhead sebelum implementasi ABM : Rp23.138.494.346,
2. Biaya overhead setelah implementasi ABM : Rp21.226.342.358,
3. Biaya hasil eliminasi : Rp1.912.151.988,

Perhitungan hasil efisiensi biaya produksi sebagai berikut :

1.912.151.988

$$\text{Efisiensi Biaya} = \frac{1.912.151.988}{23.138.494.346} \times 100 \% = 8,26 \%$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dengan implementasi activity based management dalam proses operasional produksi edamame maka akan diperoleh efisiensi biaya produksi sebesar 8,26 % atau senilai Rp1.912.151.988. Efisiensi akan meningkatkan keunggulan kompetitif edamame di pasaran ekspor global.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan implementasi Activity-Based Management (ABM) pada aktivitas operasional produksi edamame, dapat disimpulkan bahwa ABM efektif diterapkan di PT Xyz untuk memisahkan aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah, serta menghasilkan efisiensi biaya produksi sebesar 8,26% atau senilai Rp1.912.151.988 melalui pengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah. Selain itu, diperlukan investigasi lebih lanjut terhadap dampak ABM pada dimensi non-keuangan, seperti peningkatan produktivitas dan kualitas, serta evaluasi jangka panjang untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas implementasi ABM di perusahaan. Sebagai rekomendasi, perusahaan disarankan untuk meningkatkan pelatihan karyawan dalam memahami konsep ABM, menerapkan teknologi yang mendukung analisis aktivitas secara berkelanjutan, dan membangun mekanisme monitoring yang rutin untuk mengevaluasi efektivitas ABM dalam mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Daftar Pustaka

- Amanda, K. (2016). Analisis Value Added Activity dan Non Value Added Activity dengan Menggunakan Activity Based Management dalam Mencapai Efisiensi Biaya Produksi pada Coca Cola Amatil Indonesia Medan.
- Harahap, O., Sari, M. M., Panggabean, S. Y., Aulia, L., & Atika, A. (2024). Penerapan Akuntansi Manajemen Berbasis Aktivitas Pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 271–278.
- Innayati, E. S. (2020). analisis efisiensi biaya produksi copper oxide pada pt agrofarm nusa raya ponorogo. *IAIN PONOROGO*.
- Kutika, R. F., Saerang, D. P. E., & Gerungai, N. Y. T. (2018). Analisis Non Value Added Activity Melalui Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Pt. Indofood Cbp Sukses Makmur, Tbk Cabang Bitung. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 13(02).
- Maissa, N. A., & Maulidah, B. M. (2024). Strategi Diferensiasi Produk Kampung Edamame untuk Mencapai Keunggulan di Pasar Modern. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(2), 293–296.
- Mariantha, H. I. N. (2018). *Manajemen Biaya: Cost Management (Vol. 1)*. Celebes Media Perkasa.
- Muliana, S., & Nurainun, R. (2022). Analisis Perhitungan Harga Pokok Produksi dengan Metode Job Order Costing. *Al-Buhuts*, 18(2), 407–429. <https://doi.org/10.30603/ab.v18i2.3019>

- Palupi, T. A., Zahroh, Z. A., & NP, M. G. W. E. (2016). Analisis Biaya Standar untuk Mendukung Efisiensi Biaya Produksi Perusahaan (Studi pada Pabrik Gula Lestari, Patianrowo, Nganjuk). Brawijaya University.
- Park, S. (2020). Managerial Accounting for Decision Making (Vol. 7). Seohee Academy.
- Pratama, A. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Pemerintahan dari Teori ke Praktik). Penerbit Widina.
- Pratama, P. C., Isharijadi, I., & Murwani, J. (2017). Analisis Penggunaan Metode Activity Based Management (Abm) Guna Menghilangkan Non Value Added Activity Untuk Efisiensi Biaya. Fipa: Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi, 5(1).
- Satriani, D., & Kusuma, V. V. (2020). Perhitungan harga pokok produksi dan harga pokok penjualan terhadap laba penjualan. Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA), 4(2), 438–453.
- Septiana, D. A., Transistari, R., & Angela, J. (2022). Optimasi Persediaan Bahan Baku Kain Produk Garmen dengan Metode Economic Order Quantity. Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa, 3(1).
- Sholikha, L. N. M., Zunaidi, A., Maghfiroh, F. L., & Pranata, H. Y. (2023). Optimasi Pengendalian Biaya melalui Activity-Based Costing (ABC): Kerangka Manajemen Lonjakan Harga Saat Ramadhan. Proceedings of Islamic Economics, Business, and Philanthropy, 2(1), 201–224.
- Siregar, N. K. (2021). Efisiensi Realisasi Anggaran Biaya Produksi Produk Bius UD. Pekan. Universitas Medan Area.
- Waruwu, M. (2024). Metode penelitian dan pengembangan (R&D): konsep, jenis, tahapan dan kelebihan. Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan, 9(2), 1220–1230.
- Yanti, E. D., Sebayang, S. A. M., & Sanny, A. (2024). Sosialisasi Pengelolaan Sdm Di Era Digital Dalam Meningkatkan Pendapatan Ekonomi Pada Pelaku Umkm Desa Pematang Serai Kabupaten Langkat. Jurnal Pengabdian Masyarakat Sapangambe Manoktok Hitei, 4(2), 267–273.
- Zulfar, E., Zulkarnaini, Z., Mawaddah, N., Safaruddin, S., Sa'diyah, H., & Busra, B. (2023). Pelatihan Perhitungan Harga Pokok Produksi Pada Umkm Dj and Cake Cookies Lhokseumawe. Jurnal Vokasi, 7(2), 140–148.