

BAB II

ABM DI PD BPR BKK KECAMATAN WURYANTORO

Pada awal perkembangannya, akuntansi aktivitas dimanfaatkan untuk memberikan manfaat untuk mengelola dan mengukur kinerja pada suatu organisasi. Pada perkembangan selanjutnya, akuntansi aktivitas tidak lagi terbatas pemanfaatannya hanya untuk menghasilkan untuk memberikan manfaat untuk mengelola dan mengukur kinerja pada suatu organisasi, namun meluas sebagai suatu sistem informasi untuk memotivasi personel dalam melakukan *improvement* terhadap proses yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat menghasilkan informasi bermutu yang fleksibel dan mencerminkan perubahan lingkungan dan organisasi yang terjadi serta dapat menyediakan ukuran-ukuran perubahan sepanjang waktu.

Pengelolaan biaya pada sistem akuntansi manajemen kontemporer tidak menekankan pada pengendalian biaya, karena biaya dapat saja berasal dari aktivitas yang tidak diperlukan. Biaya disebabkan aktivitas maka logis jika manajemen memfokuskan perhatiannya perhatiannya pada penyebab yang menimbulkan biaya daripada biaya itu sendiri. Sengan menghilangkan pemborosan dari aktivitas maka biaya akan berkurang dengan sendirinya. Pengelolaan aktivitas ini dikenal dengan istilah manajemen berdasarkan aktivitas atau *activity-Based Management* (ABM).

Sistem akuntansi manajemen kontemporer menggunakan *Activity-Based Management* sebagai kunci keberhasilan pengendalian perusahaan yang

beroperasi, di lingkungan yang dinamis. *Activity-Based Management* memusatkan perhatian manajemen pada aktivitas yang dilakukan dengan tujuan meningkatkan nilai yang diterima konsumen dan laba yang diperoleh karena pemberian nilai tersebut.

A. Pengertian *Activity Based Management* (ABM)

Manajemen berdasarkan aktivitas adalah suatu disiplin ilmu (system yang luas dan pendekatan yang terintegrasi) yang memusatkan pada manajemen aktivitas sebagai rute untuk penyempurnaan nilai yang diterima konsumen dan peningkatan laba dengan penyediaan nilai tersebut (Supriyono, 1997 : 353).

Manajemen berbasis aktivitas adalah pendekatan pengelolaan terpadu dan bersistem terhadap aktivitas dengan tujuan untuk meningkatkan *customer value* dan laba yang dicapai dari penyediaan *value* tersebut (Mulyadi, 2001 : 614).

Manajemen berbasis aktivitas adalah suatu keseluruhan system berupa pendekatan terpadu dan menyeluruh yang membuat perhatian manajemen berpusat pada aktivitas yang dilakukan, dengan tujuan meningkatkan nilai pelanggan dan laba yang diperoleh (Hansen dan Mowen, 1997 :478)

Manajemen berbasis aktivitas merupakan analisis secara terinci atas aktivitas dan beban yang ditimbulkan oleh aktivitas tersebut, dan digunakan sebagai dasar untuk mengendalikan dan memperbaiki efisiensi,

atau penggunaan informasi yang diperoleh dan diperhitungkan biaya berdasarkan aktivitas guna membuat perbaikan dalam suatu perusahaan (Carter Ursy, 1999 : 537)

Manajemen berdasarkan aktivitas adalah pengelolaan aktivitas untuk meningkatkan nilai (*value*) yang diterima oleh konsumen dan untuk meningkatkan laba melalui peningkatan nilai (*value*) tersebut (Blocher, Kung, and Thomas, 2000 : 131)

B. Tujuan dan manfaat *Activity Based Management* (ABM)

Menurut Supriyono (2000), pentingnya manajemen berfokus aktivitas adalah :

1. Aktivitas menggambarkan tindakan-tindakan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi. Jika organisasi berubah maka aktivitas berubah pula.
2. Aktivitas mudah dipahami karena aktivitas menunjukkan apa yang dikerjakan sehari-hari dalam suatu organisasi.
3. Aktivitas menjelaskan faktor-faktor yang mendrive biaya. Driver-driver biaya adalah faktor-faktor yang mempengaruhi aktivitas-aktivitas selanjutnya, menyebabkan aktivitas-aktivitas dan menyebabkan terjadinya biaya.
4. Aktivitas meningkatkan akurasi pembebanan biaya karena melacak aktivitas-aktivitas berlevel unit dan berlevel nonunit beserta biayanya pada produk berbasis konsumsinya.

5. Aktivitas terintegrasi dengan penyempurnaan berkesinambungan.
Penyempurnaan berkesinambungan mempunyai beberapa tujuan yang dapat dicapai berdasar analisis aktivitasnya yaitu :
 - a. Mengeliminasi pemborosan (aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah)
 - b. Mengoptimisasi atau mengefisienkan aktivitas-aktivitas bernilai tambah
 - c. Menyederhanakan aktivitas-aktivitas dan proses-proses
 - d. Menyempurnakan mutu
 - e. Memusatkan pada pencarian akar penyebab biaya
6. Aktivitas mengintegrasikan ukuran-ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan.
7. Aktivitas menjelaskan saling ketergantungan antaraktivitas-aktivitas.
8. Aktivitas mengaitkan perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan.
9. Aktivitas memungkinkan manajemen daur hidup yaitu proses pengumpulan dan pengolahan data pendapatan dan biaya selama daur hidup produk serta penyajian informasi daur hidup produk pada manajemen organisasi.

Menurut Mulyadi (2007), efektivitas pengelolaan aktivitas ditentukan oleh pemahaman personel secara mendalam tentang proses bisnis dan *improvement* secara berkelanjutan terhadap proses tersebut. Untuk menganalisis aktivitas yang efektif dibutuhkan informasi tentang :

1. Berbagai aktivitas yang membentuk proses bisnis
2. Berbagai informasi penting yang berkaitan dengan aktivitas yang mencakup *customer, value and nonvalue added activities; resource driver; resource driver quantity*.

Tujuan ABM menggunakan ABC sebagai sumber informasi utamanya adalah sebagai berikut (Supriyono, 1999 :365) :

1. Menentukan mengimplementasikan prioritas-prioritas strategi.
2. Menganalisis dan mengukur kinerja agar tercapai : desain produk berbiaya rendah, peluang-peluang pengurangan biaya, dan penyempurnaan mutu.
3. Mengidentifikasi mengidentifikasi pemborosan dalam hubungannya dengan pemasok.
4. Menyalurkan pembelanjaan modal pada peluan yang paling menguntungkan.

Tujuan *Activity Based Management* (ABM) adalah untuk meningkatkan nilai produk atau jasa yang diserahkan konsumen, oleh karena itu dapat digunakan untuk mencapai laba ekstra dengan menyediakan nilai tambah (*value added*)

Manfaat *Activity Based Management* (ABM) (Supriyono, 1999 : 356) adalah sebagai berikut :

1. Mengukur kinerja keuangan dan pengoperasian non keuangan organisasi dan aktivitasnya.
2. Menentukan biaya-biaya dan profitabilitas yang benar.

3. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas dan mengendalikannya.
4. Mengelompokan aktivitas-aktivitas dan mengendalikannya.
5. Mengefisienkan aktivitas bernilai tambah dan mangeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah.
6. Menjaminakan bahwa pembuat keputusan , perencanaan dan pengendalian didasarkan pada isu-isu bisnis yang luar dan tidak semata-mata berdasarkan informasi keuangan.
7. Menilai penciptaan rangkaian kebutuhan dan kepuasan konsumen

C. Dimensi Manajemen Berdasarkan Aktivitas (*Activity Based Management*)

Dimensi *Activity Based Management* ada dua (Hansen and Mowen, 1997 : 365), yaitu :

1. Dimensi biaya

Dimensi biaya adalah dimensi *activity based management* yang melakukan penghitungan sumber daya yang dikonsumsi aktivitas untuk menghasilkan produk dan jasa. Dimensi ini bertujuan untuk menyempurnakan keakuratan penelusuran biaya pada obyek-obyek biaya dengan cara :

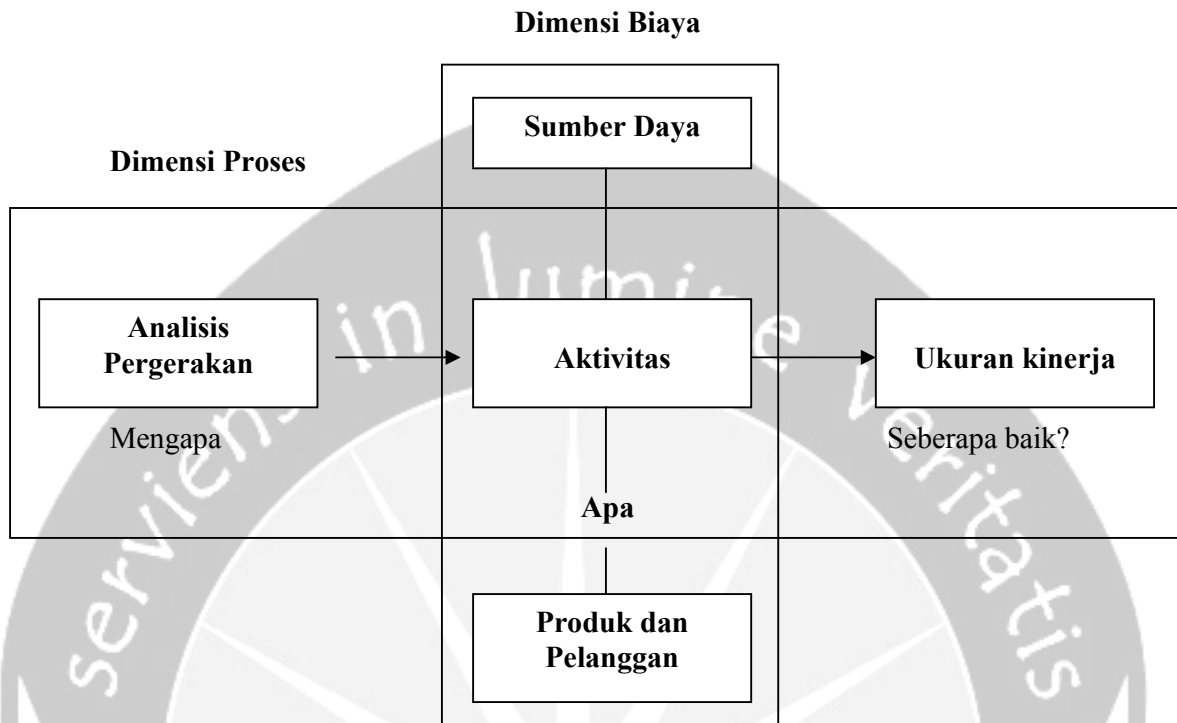
- a. Sumber-sumber tahap pertama ABC yang mengidentifikasi biaya sumber-sumber.
- b. Aktivitas-aktivitas tahap kedua ABC yang menelusuri biaya-biaya sumber-sumber pada aktivitas-aktivitas.

- c. Obyek biaya tahap ketiga ABC yang membebankan biaya pada obyek-obyek biaya.

2. Dimensi proses

Dimensi proses adalah evaluasi nilai terhadap nilai yang dapat dihasilkan oleh suatu proses terdiri dari serangkaian aktivitas untuk menghasilkan nilai bagi *customer*, dimensi ABM mengendalikan aktivitas :

- a. Menganalisis driver-driver biaya adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan biaya aktivitas atau menjelaskan mengapa biaya aktivitas terjadi.
- b. Mengidentifikasi aktivitas adalah menilai aktivitas-aktivitas apa yang dilaksanakan.
- c. Menganalisis kinerja adalah mengevaluasi aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan untuk menilai seberapa baik kinerja.



Gambar II.1.
Dua Dimensi *Activity-Based Management*
Sumber : Hansen dan Mowen, 1997 : 478

D. Keunggulan Manajemen Berdasarkan Berdasarkan Aktivitas *Activity Based Management* (ABM)

ABM mempunyai dua keunggulan (Blocher, Kung, dan Thomas, 2000 : 132) utama, yaitu :

1. *Activity Based Management* (ABM) mengukur efektifitas proses dan aktivitas bisnis kunci dan mengidentifikasi bagaimana proses dan aktivitas tersebut bisa diperbaiki untuk menurunkan biaya dan meningkatkan nilai (*value*) bagi konsumen.

2. *Activity Based Management* (ABM) memperbaiki focus manajemen dengan cara mengalokasikan sumber daya untuk menambahkan nilai aktivitas kunci, konsumen kunci dan produk atau jasa kunci dan metode untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.

E. Aktivitas *Activity Based Management* (ABM) pada Bank

Karakteristik bank dalam hal biaya adalah :

1. Variabel volume transaksi

Sebagian besar bank adalah biaya untuk personil dan peralatan secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam proses pemeriksaan dan dokumen lainnya. Namun, sehari-hari volume pemeriksaan ditangani berfluktuasi secara luas dari satu hari dari minggu ke depan, dari bulan ke bulan, dan dari satu ke musim lainnya.

2. Kemungkinan meramalkan

Yang kemungkinan meramalkan dari memeriksa volume dan bagaimana berfluktuasi, telah memungkinkan banyak bank untuk jadwal bagian dari gaji mereka untuk biaya bertepatan dengan volume kegiatan diantisipasi dengan menggunakan bagian-waktu panitera dalam operasi terpengaruh oleh kegiatan periksa.

3. Biaya dapat dilacak

Sebagian besar bank adalah biaya yang terkait langsung yang baik untuk menyediakan dana-kegiatan yang menggunakan dana-kegiatan, atau aktivitas nonfund. Akibatnya, bank biasanya memiliki

dasar yang dialokasikan untuk biaya. Misalnya, Tellers, bukti dan transit panitera, dan pembebanan biasanya dapat berhubungan langsung dengan deposit fungsi. Pusat data dapat dikaitkan dengan kegiatan tertentu berdasarkan tugas tersebut untuk melakukan kegiatan tersebut (Helmi, Medhat A, Hindi, Nitham, 1996: 1).

Konsekuensi yang signifikan biaya yang terkait dengan karakteristik berikut dijelaskan di atas. Karena transaksi volume variabel dan kapasitas sumber daya yang disediakan oleh biaya tetap kadang-kadang berpangku tangan. Jika ini adalah untuk kapasitas menjadi bagian dari rata-rata biaya unit, selama periode yang rata-rata adalah harus cukup panjang untuk menutupi fluktuasi besar. Karena transaksi volume diprediksi, rata-rata biaya unit dihitung berdasarkan pengalaman yang lalu dapat diproyeksikan ke masa depan dengan akurasi yang wajar. Karena biaya bank yang dapat dilacak, yang perlu menggunakan batas basis alokasi sangat minim.

Singkatnya, setiap bank harus menawarkan layanan dengan biaya rendah kualitas tinggi untuk bertahan di masa depan. Oleh karena itu, bank harus menyadari biaya produk mereka. Peter C. Haas, *Vice President Fidelity Bank* menyatakan bahwa menentukan biaya lebih sulit di perbankan daripada di manufaktur. Dengan demikian, biaya yang kemungkinan besar tidak berdasarkan biaya. Sementara itu, biaya tradisional tidak harus praktek akuntansi melintangi bank kemampuan untuk memahami dengan biaya dan keuntungan informasi.

Inti dari sistem ABM pada perbankan adalah identifikasi kegiatan penting yang diperlukan untuk menyediakan produk. Oleh karena itu, anggaran baris-item biaya harus melakukan kegiatan untuk profitabilitas sebelum analisis dapat dilakukan. Dalam hal pinjaman meninjau personil, kegiatan ini mungkin termasuk wawancara pemohon, memperoleh informasi tambahan kredit, dan mengevaluasi pinjaman. Setiap kegiatan tersebut memerlukan waktu pinjaman meninjau dari petugas, yang mahal. Mengingat kegiatan identifikasi dan penetapan biaya aktivitas, porsi pinjaman biaya karena biaya personil dapat ditentukan. ABM dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan seperti: Apakah keuntungan pada lini produk yang berbeda? Pada apa yang harus menilai anggaran perusahaan tumbuh? Biaya perusahaan yang berbeda-beda dengan volume? Berapa layanan baru "produk" biaya? Dan, apa dasar yang penting untuk kegiatan operasi? ABM menyediakan informasi biaya rinci untuk mendukung jawaban atas pertanyaan biaya dan keuntungan. ABM mengidentifikasi mengapa biaya mengubah, dan menyediakan dasar untuk suatu proses perencanaan dan penganggaran. ABM mengidentifikasi aktivitas dan proses bisnis yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengukur kinerja dan proses usaha perbaikan.

ABM juga memaksa perusahaan untuk mempertimbangkan kegiatan, untuk mencari efisiensi, dan untuk memberikan mempertebal tugas di layanan dan melakukan bisnis. Mempertimbangkan tindakan ini untuk industri perbankan segera menunjukkan bahwa ini merupakan

skenario menang-menang dalam semua keadaan. Pelanggan keuntungan yang lebih tinggi dari tingkat layanan pelanggan, dan dari manfaat bank mendapatkan keuntungan, lebih hemat biaya pendekatan untuk menyediakan layanan (Kocakulah, Mehmet C, Diekmann, Douglas, 2001:3).

F. Aktivitas

Menurut (James A Brimson, 1991 : 46) aktivitas didefinisikan sebagai berikut

” is a combination of proper, technology, raw materials, methods and environment that produces a give product or service ”

Aktivitas adalah suatu unit dasar dari kegiatan kerja dalam suatu organisasi. Aktivitas memainkan suatu aliran terkemuka dalam menetapkan biaya pada obyek biaya yang lain dan elemen-elemen yang penting dari suatu sistem akuntansi manajemen kontemporer (Hansen and Mowen, 1997 : 37).

G. Elemen Aktivitas

Elemen aktivitas terdiri dari kejadian, transaksi, pemacu biaya (*cost driver*), sumber daya, aturan-aturan bisnis, dan ukuran output aktivitas (Supriyono, 1997 : 647)

1. Kejadian

Kejadian adalah akibat yang ditimbulkan oleh suatu tindakan eksternal ke aktivitas atau kejadian adalah pemicu pelaksanaan aktivitas.

2. Transaksi

Transaksi adalah aliran informasi yang berkaitan dengan dokumen fisik atau elektronik. Sebelum kejadian berhubungan dengan aktivitas kejadian berhubungan terlebih dahulu dengan transaksi. Sebagai bukti bahwa transaksi telah terjadi dibuatlah suatu dokumen transaksi terjadi pada awal / akhir aktivitas.

3. Pemacu Biaya (*Cost Driver*)

Cost driver adalah suatu factor yang menimbulkan atau mempengaruhi biaya. Factor ini merupakan penyebab utama angkatan aktivitas (misalnya banyaknya komponen aktif akan mempengaruhi perencanaan dan pengendalian produksi, manajemen persediaan, dan kontrak dengan pemasok)

Dua jenis *cost driver* adalah driver sumber daya (*resource driver*) dan driver aktivitas (*activity driver*).

a. Driver Sumber Daya (*resources driver*)

Merupakan ukuran kualitas sumber daya yang dikonsumsi oleh aktivitas, *cost driver* digunakan untuk membebankan biaya ke sumber daya yang dikonsumsi oleh aktivitas ke *cost pool* tertentu. Contoh *resources driver* adalah presentasi dari luas total yang digunakan oleh suatu aktivitas.

b. Driver Aktivitas (*activity driver*)

Adalah ukuran frekuensi dan intensitas permintaan terhadap suatu aktivitas terhadap obyek biaya. *Activity driver* digunakan

untuk membebankan biaya dari *cost pool* ke obyek biaya. Contoh *activity driver* adalah jumlah suku cadang yang berbeda yang digunakan dalam produk akhir untuk mengukur konsumsi aktivitas penanganan bahan untuk setiap produk (Blocher, Kung, dan Thomas, 2000 : 120)

4. Sumber Daya

Sumber daya adalah faktor produksi, yaitu tenaga kerja, teknologi, perlengkapan, informasi, dan sebagainya yang berasal dari luar perusahaan atau dari dalam perusahaan sendiri yang diperlukan untuk melakukan suatu aktivitas. Sumber daya yang berasal dari dalam perusahaan merupakan keluaran dari suatu aktivitas yang menjadi masukan bagian aktivitas lain. Dalam pelaksanaan suatu aktivitas hanya ada suatu kejadian yang memacunya, sedangkan masukan yang lain hanya pemasok informasi. Mengelola masukan pemicu tunggal menjadi penting karena kejadiannya memicu pelaksanaan aktivitas.

5. Aturan-aturan Bisnis

Aturan-aturan bisnis adalah sarana untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas. Di dalam aturan bisnis terdapat tujuan-tujuan, strategi, dan peraturan yang menatur aktivitas. Aturan dapat berbentuk kebijakan, prosedur, petunjuk praktis dan lain-lain.

6. Ukuran Output Aktivitas

Output adalah hasil akhir dari transformasi sumber daya oleh suatu aktivitas. Dalam hal ini out put diartikan sebagai sesuatu yang diterima

oleh pengguna aktivitas. Ukuran-ukuran output dapat didasarkan pada suatu input atau output aktivitas yang dianggap memacu biaya aktivitas secara linear.

H. Hirarki Aktivitas

Hirarki aktivitas menurut (Brimson, 1991 : 46) adalah :

1. Fungsi

Fungsi merupakan kumpulan-kumpulan aktivitas yang memiliki tujuan umum tertentu. Aktivitas-aktivitas yang dapat membentuk fungsi tidak berkaitan satu dengan yang lainnya. Satu-satunya hal yang menghubungkan aktivitas-aktivitas tersebut adalah adanya kesamaan tujuan secara umum contoh aktivitas pada tingkat fungsi adalah perusahaan manufaktur. Dalam fungsi ini terdapat beberapa aktivitas seperti aktivitas penempatan tenaga kerja dan aktivitas perakitan. Aktivitas-aktivitas ini mempunyai kesamaan tujuan yaitu mengolah bahan mentah menjadi bahan jadi.

2. Proses Bisnis

Proses bisnis ini adalah kumpulan aktivitas yang dihubungkan untuk memperoleh suatu tujuan khusus. Proses bisnis terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling berhubungan dalam suatu jaringan kerja. Hubungan ini ditunjukkan dengan timbulnya aktivitas lain yang disebabkan karena adanya aktivitas yang terjadi sebelumnya. Aktivitas-aktivitas tersebut memiliki hubungan sebab akibat yang

kuat. Output dari aktivitas yang satu akan menjadi input bagi aktivitas yang lain.

3. Aktivitas

Aktivitas merupakan kombinasi manusia, teknologi, bahan mentah, metode dan lingkungan yang menghasilkan produk atau jasa tertentu. Disini aktivitas mengkonsumsi sumber daya untuk menghasilkan output.

4. Tugas

Tugas merupakan kombinasi dari beberapa operasi yang membentuk aktivitas. Tugas menunjukkan bagaimana aktivitas dilaksanakan.

5. Operasi

Operasi adalah bagian terkecil dari suatu pekerjaan yang digunakan untuk perencanaan dan pengawasan tujuan. Operasi terdiri atas bagian-bagian yang nyata, yang disebut elemen.

I. Identifikasi Aktivitas

Tahap pertama dalam mendesain *Activity Based Management* (ABM) adalah dengan mengidentifikasi aktivitas. Aktivitas adalah tindakan atau pekerjaan yang dilaksanakan. Pengidentifikasian aktivitas ini dilakukan untuk mengetahui apa pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan. Pengidentifikasian aktivitas adalah proses mengobservasi dan mendaftarkan pekerjaan atau tindakan-tindakan yang dilaksanakan dalam perusahaan yang melibatkan konsumsi sumber-sumber (Supriyono, 1999 : 275)

Ada dua criteria yang harus diperhatikan sebelum memilih tehnik yang digunakan dalam mengidentifikasi aktivitas, yaitu tingkat ketelitian atau ketepatan dan biaya pengukuran. Biaya pengukuran sebaiknya tidak melebihi manfaat yang diperoleh dari pengukuran tersebut. Oleh karena itu perlu diperhatikan relevansi data yang diinginkan daripada ketepatannya (Supriyono, 1999 : 175).

Teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas (Brimson, 1991 : 83) :

1. Analisis catatan historis

Pendekatan ini menentukan aktivitas dengan jalan memahami aktivitas yang dijalankan perusahaan di masa lalu. Dengan cara mempelajari statistic pemrosesan data.

2. Analisis unit-unit organisasi

Aktivitas yang diidentifikasi dengan mempelajari unit organisasi yang menangani fungsi khusus dalam mencapai tujuan tertentu. Pendekatan ini menganalisis unit organisasi dengan menggunakan metode Delphi, yaitu menggunakan teknik interview, kuesioner, diskusi dengan para ahli dan observasi.

3. Analisis proses bisnis

Analisis ini menelusuri input suatu aktivitas ke output dari aktivitas yang membentuk proses bisnis. Analisis proses bisnis menentukan urutan aktivitas dengan mengikuti arus informasi / transaksi / produk aktivitas yang satu ke aktivitas yang lain.

4. Analisis fungsi bisnis

Pendekatan fungsional mengidentifikasi aktivitas dengan memecah fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan kedalam unit-unit aktivitas.

5. Melakukan studi langsung pada teknik industry

Studi teknik industry menggunakan teknik analisis standar kerja untuk menentukan aktivitas dalam perusahaan. Salah satu metode yang digunakan adalah metode observasi waktu, mengamati pekerjaan sehari-hari. Pendekatan ini tidak cocok untuk mengidentifikasikan aktivitas. Kelemahan metode ini adalah membutuhkan biaya yang besar sedangkan keunggulannya yaitu informasi yang dikumpulkan lebih teliti.

6. Rekonsiliasi definisi aktivitas

Seluruh identifikasi aktivitas yang sama dapat berawal dari titik tolak yang berbeda, ini disebabkan karena metode yang digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas tersebut berbeda-beda. Oleh karena itu diperlukan rekonsiliasi untuk menghindari pemberian definisi yang berbeda untuk aktivitas yang sama.

J. *Process Value Analysis (PVA)*

Process Value Analysis pengidentifikasian komponen *value* dan *non value added activity* pada berbagai aktivitas yang membentuk subproses dan proses ditentukan dari sudut pandang *customer* (Mulyadi, 2003 : 277).

Process Value Analysis merupakan pendekatan yang digunakan oleh

perusahaan untuk memahami aktivitas dalam menghasilkan produk dan jasa bagi *customer*. Pelaksanaan PVA ditujukan untuk mengidentifikasi *activity* ke dalam tiga kategori yaitu *real-value-added activities*, *business-value-added activities* dan *non-value-added activities*.

Menurut Hansen and Mowen (2000: 176), PVA menghasilkan empat produk yaitu :

1. aktivitas apa yang dilakukan
2. berapa orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut
3. waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan aktivitas tersebut
4. penilaian terhadap nilai dari aktivitas untuk organisasi/ perusahaan termasuk rekomendasi untuk memilih dan menentukan aktivitas yang bernilai tambah.

K. Aktivitas Bernilai Tambah (*Value Added Activity*)

Aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas yang jika dieliminasi akan mengurangi pelayanan produk kepada konsumen dalam jangka panjang (Atkinson, 1999 : 60). Apabila perusahaan mengeliminasi aktivitas ini maka kinerja yang dihasilkan tidak dapat memuaskan pelanggan lagi, sehingga banyak pelanggaran atau konsumen yang tidak menggunakan jasanya lagi menyebabkan kekalahan dalam persaingan di dalam pasar dan kemungkinan tidak akan dapat bertahan.

Sedangkan menurut Blocher, Chen, dan Lin (2000 : 105), aktivitas bernilai tambahan adalah suatu aktivitas yang berkontribusi terhadap nilai pelanggan (customer value) dan kepuasan pelanggan (customer satisfaction) atau memuaskan kebutuhan organisasi.

Aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas yang dibutuhkan untuk mempertahankan perusahaan agar tetap bertahan dalam bisnisnya. Suatu aktivitas dikatakan bernilai tambah bagi konsumen jika memenuhi prasyarat sebagai berikut (Mulyadi, 2003 : 277) :

1. Aktivitas tersebut menyebabkan perubahan, dan
2. Perubahan keadaan tidak dapat dicapai melalui aktivitas sebelumnya, dan
3. Aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lain dapat dilaksanakan.

Supriyono juga mengemukakan pendapatnya, aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas yang diperlukan yang dilaksanakan dengan efisiensi sempurna. Dengan timbulnya aktivitas bernilai tambah maka akan menimbulkan biaya yang disebut dengan biaya bernilai tambah. Biaya bernilai tambah adalah biaya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas yang bernilai tambah sehingga biaya ini tidak dapat dieliminasi tanpa mengorbankan nilai suatu produk bagi konsumennya (Supriyono, 1999 : 7). Standar bernilai tambah dapat digunakan untuk (Supriyono, 1997 : 475) :

1. Mengeliminasi secara lengkap aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah. Sehingga idealnya, biaya aktivitas tidak bernilai tambah menjadi nol.

2. Mengeliminasi secara lengkap ketidakefisienan aktivitas-aktivitas yang diperlukan namun dilaksanakan secara tidak efisien.

Pada dasarnya aktivitas bernilai tambah pasti dan harus terdapat dalam suatu unit usaha ataupun dalam perusahaan secara lebih luas karena pada dasarnya tujuan dari perusahaan adalah untuk menghasilkan sesuatu. Oleh karena itu perusahaan harus berusaha untuk mengoptimalkan aktivitas bernilai tambah.

L. *Non Value Added Activity*

Aktivitas tidak bernilai tambah adalah aktivitas yang dapat dikurangi biayanya tanpa mengurangi pelayanan jasa kepada konsumen (Akinson 1999 : 61), sehingga perusahaan tetap dapat memuaskan pelanggan walaupun menghilangkan aktivitas ini karena tidak akan berpengaruh terhadap jasa yang dihasilkan.

Sedangkan menurut Mulyadi (2003: 277), aktivitas tidak bernilai tambah merupakan aktivitas yang tidak diperlukan dalam menghasilkan nilai bagi konsumen. □eficit□ suatu aktivitas dikatakan aktivitas tidak bernilai tambah yaitu :

1. Aktivitas tersebut tidak menyebabkan perubahan, dan
2. Perubahan keadaan tersebut dapat dicapai melalui aktivitas sebelumnya, dan
3. Aktivitas tersebut tidak memungkinkan aktivitas lain dapat dilaksanakan.

Beberapa perusahaan perusahaan untuk mengeleminasi biaya yang berguna dan menghalangi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, analisis aktivitas berusaha untuk mengidentifikasi dan akrinya mengeliminasi semua aktivitas yang tidak bernilai tambah. Aktivitas yang tidak bernilai tambah harus dieliminasi karena :

1. Menutupi kemungkinan untuk mengurangi pemborosan
2. Tidak mempunyai dasar untuk menilai prestasi kerja
3. Menimbulkan kesulitan untuk menentukan prioritas perbaikan prestasi kerja.
4. Pengeliminasian biaya ini dapat digunakan untuk membiayai investasi.

Agar tidak menimbulkan kesalahan yang akan menimbulkan kerugian karena terjadinya kesalahan dalam menentukan penggolongan aktivitas maka perlu dilakukan identifikasi aktivitas. Identifikasi aktivitas sangat berguna bagi perusahaan yang menggunakan aktivitas sebagai dasar dalam penghitungan biaya.

M. *Cost Effectiveness*

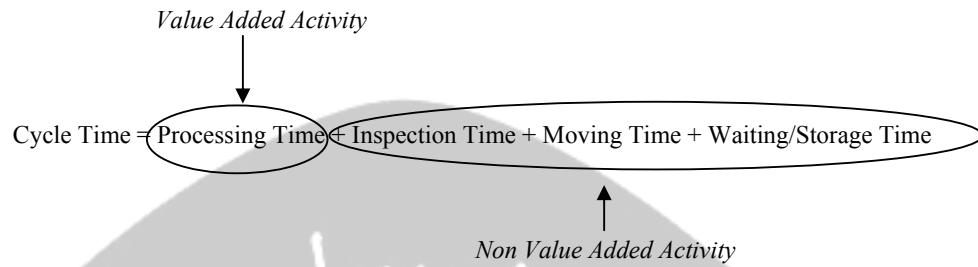
Dalam proses penyelenggaraan kegiatannya, bank membayar beberapa jenis biaya: biaya dana, biaya karyawan, biaya administrasi, dan biaya *overhead*. Bank juga mendapatkan beberapa jenis biaya: biaya awal untuk faktur pembelian, □eficit biaya, biaya dokumentasi, dan biaya lain-lain.

Untuk dana, proses, dan memonitor hal ini pelanggan, bank melakukan beberapa kegiatan. Biasanya setiap hari biasanya sekitar tiga pusat kegiatan: mendistribusikan dana, pemrosesan pembayaran, dan melakukan verifikasi. Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh bank tersebut perlu dianalisis untuk mengetahui apakah sudah efektif untuk meningkatkan profitabilitas bank. Kegiatan ini disebut dengan *cost effectiveness* (Helmi, Medhat A, Hindi, Nitham, 1996: 2).

N. *Cycle Effectiveness*

Dalam proses pembuatan produk dan penyerahan jasa diperlukan *cycle time* yang merupakan keseluruhan waktu yang diperlukan untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi atau proses penyerahan jasa. (Supriyono, 2001;470).

Jika proses pembuatan produk menghasilkan CE sebesar 100%, maka *non-value-added activity* telah dapat dihilangkan dalam proses pengolahan produk, sehingga *customer* produk tersebut tidak dibebani dengan biaya-biaya untuk *non-value-added activity* bagi mereka. Sebaliknya, jika proses pembuatan produk menghasilkan CE kurang dari 100%, berarti proses pengolahan produk masih mengandung *non-value-added activity* bagi *customer* (Mulyadi, 2003:279).



Gambar II. 2.
Unsur Waktu yang Membentuk Cicle Time dan Jenis
Aktivitas yang Mengkonsumsi Waktu Tersebut
Sumber : Mulyadi, 2003 : 279

Rumus :

$$CE = \frac{\text{Processing time}}{\text{Cycle time}}$$

O. Pengertian Bank Perkreditan Rakyat

Kata *bank* berasal dari bahasa Italia *banco*, artinya meja yang digunakan untuk penitipan dan penukaran uang di pasar. Pada dasarnya bank berfungsi sebagai pengumpul dana, pemberi kredit, dan menjadi perantara di dalam lalu lintas pembayaran (Kashmir, 2001:30). Sedangkan menurut Kuncoro (2002: 5) definisi dari bank adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya adalah menghimpun dana masyarakat dan menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat dalam bentuk kredit serta memberikan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang. Oleh karena itu, dalam melakukan kegiatan usahanya sehari-hari bank harus mempunyai dana agar dapat memberikan kredit kepada masyarakat. Dana tersebut dapat diperoleh oleh pemilik bank (pemegang saham), pemerintah,

Bank Indonesia, pihak-pihak di luar negeri, maupun masyarakat dalam negeri.

Menurut Undang-Undang RI Nomor 10 Tahun 1998, 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" (Kashmir, 2001: 33)

Kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana merupakan kegiatan pokok perbankan. Sedangkan kegiatan memberikan jasa-jasa bank lainnya hanyalah merupakan pendukung dari kedua kegiatan di atas.

1. Menghimpun dana adalah mengumpulkan/ mencari dana (uang) dengan cara membeli dari masyarakat luas dalam bentuk simpanan. Jenis simpanan yang dapat dipilih oleh masyarakat adalah simpanan giro, tabungan, sertifikat deposito, serta deposito berjangka. Kegiatan ini sering disebut dengan *funding*.
2. Menyalurkan dana adalah melemparkan kembali dana yang diperoleh lewat simpanan giro, tabungan, dan deposito ke masyarakat dalam bentuk pinjaman (kredit) bagi bank. Kegiatan menyalurkan dana ini juga dikenal dalam perbankan dengan istilah *lending*. Dalam pemberian kredit di samping dikenakan bunga, bank juga mengenakan jasa pinjaman kepada penerima kredit (*debitur*) dalam bentuk biaya administrasi serta biaya provisi dan komisi. Bagi bank yang

berdasarkan prinsip syariah, berdasarkan bagi hasil atau penyertaan modal.

Berdasarkan UU No.7/1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan UU No. 10/1998 ditegaskan bahwa BPR adalah salah satu jenis bank yang kegiatan usahanya ditujukan untuk melayani usaha-usaha kecil dan masyarakat di daerah pedesaan. Dalam pelaksanaan kegiatan usahanya BPR dapat menjalankan usahanya secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 1992 tentang Perbankan pada pasal 13 dijelaskan bahwa usaha yang dilakukan BPR meliputi menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu; memberikan kredit; menyediakan pembiayaan bagi nasabah berdasarkan prinsip bagi hasil sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah; menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito dan/atau tabungan pada bank lain (<http://www.pahotan.com> diakses 2 September 2008).

Berikut ini dipaparkan sejarah singkat BPR. Sejarah lembaga perkreditan rakyat dimulai pada masa kolonial Belanda pada abad ke-19 dengan dibentuknya Lumbung Desa, Bank Desa, Bank Tani, dan Bank Dagang Desa, dengan tujuan membantu para petani, pegawai, dan buruh untuk melepaskan diri dari jerat pelepas uang (rentenir) yang memberikan

kredit dengan bunga tinggi. Pasca kemerdekaan Indonesia, didirikan beberapa jenis lembaga keuangan kecil dan lembaga keuangan di pedesaan seperti Bank Pasar, Bank Karya, Bank Karya Produksi Desa (BKPD), dan mulai awal 1970-an, Lembaga Dana Kredit Pedesaan (LDKP) oleh Pemerintah Daerah. Pada tahun 1988, pemerintah mengeluarkan Paket Kebijakan Oktober 1988 (Pakto 1988) melalui Keputusan Presiden RI Nomor 38 yang menjadi momentum awal pendirian BPR-BPR baru (<http://www/profi.or.id> diakses 6 September 2008).

Kebijakan Pakto 1988 tersebut memberikan penjelasan mengenai keberadaan dan kegiatan usaha "Bank Perkreditan Rakyat" atau BPR. Dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 7 tentang Perbankan tahun 1992, BPR diberikan landasan hukum yang jelas sebagai salah satu jenis bank selain Bank Umum. Selain itu, Lembaga Keuangan Bukan Bank yang telah memperoleh izin usaha dari Menteri Keuangan dapat menyesuaikan kegiatan usahanya sebagai bank. Kemudian dinyatakan juga bahwa lembaga-lembaga kecil seperti Bank Desa, Lumbung Desa, Bank Pasar, Bank Pegawai, BKK, dan lembaga-lembaga lainnya dipersamakan dengan itu dapat diberikan status sebagai BPR dengan memenuhi persyaratan dan tata cara yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 1992 memberikan jangka waktu sampai dengan 31 Oktober 1997, bagi lembaga-lembaga keuangan untuk memenuhi persyaratan sebagai BPR. Sampai dengan batas waktu yang telah ditetapkan, tidak seluruh lembaga keuangan tersebut dikukuhkan sebagai BPR karena

tidak dapat memenuhi persyaratan yang ditetapkan (<http://www/profi.or.id> diakses 6 September 2008).

P. Kredit

Menurut asal mulanya kata kredit berasal dari kata *credere* yang artinya adalah kepercayaan, maksudnya adalah apabila seseorang memperoleh kredit maka berarti mereka memperoleh kepercayaan. Sedangkan bagi si pemberi kredit artinya memberikan kepercayaan kepada seseorang bahwa uang yang dipinjamkan pasti kembali (Kasmir, 2000: 72).

Pengertian kredit menurut UU Perbankan Nomor 10 tahun 1998 (dalam Kasmir, 2000: 73) adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga.

Menurut Triandaru dan Budisantoso (2006: 117), berdasarkan tujuan penggunaan dananya oleh debitur, kredit terbagi menjadi Kredit Modal Kerja (KMK), Kredit Investasi (KI), dan Kredit Konsumsi (KK).

Dari sekian banyak layanan yang diberikan oleh BPR, salah satunya adalah jasa pemberian kredit. Pemberian suatu fasilitas kredit mempunyai beberapa tujuan yang hendak dicapai diantaranya memperoleh pendapatan. Pendapatan merupakan unsur yang paling penting dalam sebuah perusahaan, karena pendapatan akan dapat menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Oleh karena itu BPR berusaha semaksimal

mungkin untuk memperoleh pendapatan yang diharapkan dengan menggunakan segala sumber yang ada dalam perusahaan seefisien mungkin. Pendapatan pada dasarnya diperoleh terutama dari hasil penjualan produk atau jasa yang diberikan. Pada dunia perbankan termasuk BPR salah satu usahanya untuk memperoleh pendapatan, yaitu dengan menyediakan jasa pemberian kredit kepada nasabah. Pendapatan atas jasa pemberian kredit ini berupa bunga kredit, provisi serta komisi. Hasil pendapatan yang diperoleh dalam bentuk bunga yang diterima oleh bank sebagai balas jasa dan biaya administrasi kredit yang dibebankan kepada nasabah inilah yang disebut pendapatan bank. Apabila kredit yang diberikan oleh bank besar/naik, maka pendapatan yang diterima oleh bank atas kredit tersebut relatif akan besar/naik pula. Pendapatan ini penting untuk kelangsungan hidup suatu bank, disamping itu pendapatan ini juga dapat membesarkan usaha bank (Cahyadi, 2004).