



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS**

SKRIPSI

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

**OLEH
ARIO PERMADI
07 153 043**

**Sebagai formalitas program studi kesarjanaan jurusan akuntansi
PADANG
2011**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

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

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

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

yang tidak inovatif dalam merespon perubahan lingkungan yang relative cepat. Hal-hal inilah yang menjadikan nilai-nilai kepuasan pelanggan tidak lagi dapat dipenuhi. Yang akan berakibat fatal pada kontinuitas perusahaan

Praktik manajemen konvensional juga melakukan perencanaan-perencanaan berdasarkan sumber daya, hal ini jelas tidak efektif, karena sumber daya adalah konsekuensi dari melakukan sebuah pekerjaan. Biaya tercipta karena adanya pekerjaan, merencanakan sumber daya harusnya dimulai dengan adanya perencanaan pekerjaan yang akan dilakukan. Perencanaan secara konvensional acapkali meregress (menurunkan perhitungan) sumber daya yang telah digunakan dimasa lalu dan mengasumsikan sebuah persentase untuk sumber daya yang digunakan dimasa depan.

Laporan realisasi dengan adanya varian-varian juga dinilai tidak efektif karena sebenarnya permasalahan yang dilaporkan tersebut sudah terjadi dan sudah terlambat untuk melakukan tindakan koreksi, jangka waktu yang lama antara pelaksanaan dengan terdeteksinya kelemahan juga membuat pelaporan varian (realisasi vs perencanaan) lebih terlihat sebagai keterangan semata dibanding sebuah tindakan koreksi.

Dan konsep membebaskan pertanggungjawaban pada manajer unit dengan asumsi adanya otoritas, pengetahuan dan kebebasan untuk melakukan pekerjaan sangat jarang terjadi, karena seorang manajer sering dipilih karena seorang manajer baik dalam mengerjakan spesialisasi teknis, mereka jarang sekali dilatih untuk melaksanakan tugas manajerial. Sehingga manajer menghadapi konflik dengan adanya penugasan tertentu dengan batasan cost yang telah ditetapkan.

Hansen dan Mowen menambahkan, sistem manajemen konvensional terlalu berfokus pada ukuran-ukuran keuangan secara moneter, beberapa kelemahan sistem manajemen konvensional yang diungkapkan oleh Hansen dan Mowen, pertama, Fokus utama dari

manajemen adalah internal yang tercermin dengan adanya penggunaan standar biaya, anggaran dan penghitungan varian-varian, manajemen tidak terlalu berfokus pada pelanggan dan pengaruh eksternal lainnya.

Kedua, manajemen hanya memperhatikan biaya tenaga kerja langsung, sementara ada biaya-biaya yang secara kontemporer sangat berpengaruh pada kinerja perusahaan. Ketiga, pada sistem manajemen konvensional tidak dikenal adanya pelaporan non value added activity dan non value added cost, padahal sebenarnya pelaporan ini penting dalam upaya perbaikan terus menerus. Dan terakhir, sistem manajemen tradisional jarang menggunakan insentif dalam memotivasi karyawan.

Proses adalah sebuah cara yang dilakukan secara berulang-ulang dalam melakukan sebuah pekerjaan. Melihat sebuah pekerjaan sebagai sebuah proses sangat penting semenjak pekerjaan tersebut diketahui memfasilitasi adanya praktik terbaik, dan memastikan bahwa praktik ini benar-benar terlaksana dalam menjamin output yang konsisten. Alternatif dalam mengelola manajemen adalah penerapan manajemen khusus. Manajemen khusus mengasumsikan bahwa setiap situasi adalah baru dan unik dan sebagai implikasinya bahwa seseorang tidak dapat mempelajari dari kesalahan dan perbaikan masa lalu.

Sebuah proses hanya akan bisa mengarah pada hasil yang luar biasa ketika proses tersebut dikelola sebagai sebuah alur yang fleksibel, pekerjaan berulang yang dapat diperbaiki terus menerus. Pengulangan-pengulangan dalam melakukan sebuah pekerjaan akan menghasilkan sebuah “*best practice*” (praktik terbaik). Fleksibilitas terjadi ketika sebuah proses diadaptasi dari sebuah lingkungan yang berubah ubah pada saat terjadinya proses tersebut. Perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) terjadi ketika kinerja dari sebuah proses lebih baik dari kinerja sebelumnya. Sedangkan konsisten terjadi ketika output dari sebuah proses bersifat identik karena dihasilkan dari proses yang kontinu dengan cara

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2.Rumusan Permasalahan

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

Bagaimana Implementasi ABM pada perbankan di kota Padang?

1.3. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana praktik ABM pada perusahaan perbankan di kota Padang

1.4. Manfaat Penelitian

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

1.5. Sistematika Penulisan

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

BAB I PENDAHULUAN

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

BAB II LANDASAN TEORI

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

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

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

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

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

BAB V PENUTUP

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

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

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

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

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

5. Poin **Perencanaan Aktivitas** (*Activity Planning*) diwakili oleh poin instrument penelitian abm14 dan abm15, diatas 80% responden setuju dan sangat setuju dengan adanya perencanaan aktivitas dalam perusahaan

6. Poin **Pengendalian Proses** (*Process Control*) diwakili oleh poin instrumen penelitian abm25 dan abm26. dari hasil penelitian terlihat diatas 90% responden menemukan adanya pengendalian proses dalam perusahaan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Aktivitas (*Activity Based Management*) sudah terimplementasi pada perusahaan Perbankan di kota Padang.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain:

- a) Jumlah responden hanya sebelas orang sehingga mempengaruhi penilaian validitas instrument penelitian, hal ini disebabkan banyak dari perusahaan perbankan yang diminta untuk memberikan keterangan mengenai perusahaan tidak bersedia dengan berbagai alasan.
- b) Penelitian hanya difokuskan pada variable implementasi ABM pada perusahaan.
- c) Keterbatasan data dan pengolahannya.

5.3. Saran

Beberapa saran peneliti bagi peneliti selanjutnya adalah

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

5.4. Implikasi Penelitian

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

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Baird M, Kevin dkk.2004. "Adoption of activity management practices: a note on the extent of adoption and the influence of organizational and cultural factors". Australia
- Brimson, J., & Anton, J.1994."Activity –Based Mangement for service Indutries, government Entities and Nonprofit Organization",Jhon Wiley & Son. New York
- Chirillo. 1985 The history of modern shipbuilding methods: The U.S.-Japan interchange, Journal Of Ship Production.
- Hansen & Mowen, M,2004. "Akuntansi Manajemen". Salemba Empat.Jakarta
- <http://teorionline.wordpress.com/2010/12/22/uji-validitas-dan-reliabilitas-spss-1/>
- Manoj, Adnan dkk.2003."Activity Based Cost Management Practice ini India:An Empirical Study ".Indian Institut Of Management. India.
- Sekaran, Uma.2006. "Research Method fo Bussiness". Jakarta. Salemba Empat
- Undang-Undang No. 10 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang No. 7 tahun 1992 tentang perbankan
- Wikipedia.com, the free enciklopedia search for validity test
- Zulganef. 2006. Pemodelan Persamaan Struktur dan Aplikasinya menggunakan AMOS 5. Bandung : Pustaka