

PERHITUNGAN HARGA POKOK PRODUKSI DENGAN METODE *ACTIVITY-BASED COSTING (ABC)* UNTUK PENINGKATAN KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA PT INKA (PERSERO) MADIUN

Meldona

Zelvi Rhizqa Prayudasari

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Jl. Gajayana 50 Malang, Telepon (0341) 558881, Fax (0341) 558881

e-mail: meldona_nurlatifa@yahoo.co.uk

Abstract: The purposes of this research are to analyze the comparison of cost of goods manufacture by using traditional and ABC methods, and to analyze the advantage of their application in calculating the cost of goods manufacture to increase the competitive advantage at PT INKA (Persero) Madiun. This research is a qualitative research with descriptive method. The analysis result shows that PT INKA (Persero) Madiun calculates direct hours of the employees as the basis of determining the overhead cost of each product. By using traditional method, the cost of goods manufactures of Economy Class Train (K3) AC is IDR 2,522,926,538, Economy Class Train (K3) Green Car is IDR 363,126,214, and Economy Class Train (KMP3) AC is IDR 3,145,136,617. Meanwhile, the calculation using ABC method shows that cost of goods manufacture of Economy Class Train (K3) AC, Economy Class Train (K3) Green Car and Economy Class Train (KMP3) AC are IDR 2,727,987,080, IDR 360,001,314, and IDR 3,383,215,414. So, for the comparison, traditional method determine lower cost of goods manufacture from ABC method (undercosted) for two products, that are Economy Class Train (K3) AC and Economy Class Train (KMP3) AC. While in Economy Class Train (K3) Green Car, traditional method determines higher cost of goods manufacture compare to the calculation of ABC method (overcosted). This results recommend to the important of implementing ABC method in calculating cost of goods manufacture which give more accurately calculation to develop competitive advantage, that help the management in making decision of determining the price, determining the strategy of cost leadership, and implementing the Activity Based Management (ABM).

Keywords: cost of goods manufacture, traditional, abc, competitive advantage

Tujuan perusahaan adalah untuk dapat menjaga kelangsungan hidupnya, melakukan pertumbuhan serta dapat meningkatkan profitabilitas dari waktu ke waktu dimana ketiganya adalah pedoman menuju arah strategis semua organisasi bisnis (Warren, Reeve, & Fess, 2006:236). Strategi-strategi yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat bersaing dalam bisnis global ini adalah dengan efisiensi biaya, meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan kemampuan untuk memberi respons terhadap berbagai kebutuhan pelanggan (Chattelli, 1995:366).

Ketepatan implementasi strategi bersaing berdasar pada perhitungan harga pokok produksi, karena harga pokok produksi berfungsi sebagai dasar untuk menetapkan harga jual dan laba, sebagai alat untuk mengukur efisiensi pelaksanaan proses produksi serta sebagai dasar untuk pengambilan keputusan bagi

manajemen perusahaan. Ketidaktepatan dalam perhitungan harga pokok produksi akan membawa dampak yang merugikan bagi perusahaan (Mulyadi, 2001:80).

Dalam penentuan harga pokok produksi/jasa masih banyak perusahaan yang menggunakan sistem tradisional metode *full costing* (Mulyadi, 2001:83), di mana pembebanan biaya *overhead* pabriknya dilakukan dengan menggunakan tarif *overhead* pabrik tunggal atau menggunakan satu *cost driver* (pemicu biaya) yaitu berdasarkan ukuran volume *output*, misal volume unit produksi, jam kerja langsung, jam mesin, atau luas lantai. Padahal tidak semua biaya berhubungan dengan volume, sehingga hal ini dapat menimbulkan distorsi dalam perhitungan biaya atau subsidi silang. Subsidi silang tersebut terjadi karena tiap produk sebenarnya tidak mengkonsumsi biaya secara proporsional berdasarkan volume produksi. Penetapan

harga pokok produksi yang tidak menggambarkan penyerapan sumber daya secara tepat akan menyekat manajemen dalam mengambil keputusan. Distorsi yang timbul akan menjadi parah jika perusahaan memproduksi beranekaragam kombinasi produk, misal dengan volume dan ukuran yang berbeda-beda. Pada kondisi tersebut, maka pembebanan biaya *overhead* pabrik dilakukan dengan menggunakan alokasi yang bersifat sembarang (*arbriter*). Sehingga semakin tinggi keragaman produk, kualitas sumber daya yang diperlukan untuk menangani aktivitas transaksi dan penunjang akan semakin meningkat yang akan memperbesar distorsi biaya yang dihasilkan dan perhitungan harga pokok produk menjadi tidak akurat. Kondisi seperti ini akan berimbas pada strategi penetapan harga jual yang tidak akurat, keputusan manajerial yang kurang tepat, alokasi sumber daya yang tidak efektif, bahkan hilangnya keunggulan kompetitif (Ardani, 2009:4).

Ketatnya persaingan global, dimana perusahaan tidak hanya menghadapi pesaing lokal tetapi juga pesaing internasional, telah menciptakan perubahan dalam model dan praktek manajemen. Kondisi ini menjadikan manajer yang bertanggung jawab untuk menentukan strategi perusahaan, memerlukan metode yang handal dalam mengambil keputusan-keputusan strategik yang berorientasi untuk menjadikan perusahaannya terdepan (Ardani, 2009:2). Oleh karena itu, muncul metode baru dalam perhitungan harga pokok produksi yang membantu pihak manajemen dalam pengalokasian biaya *overhead* pabrik secara lebih akurat dan relevan yang dikenal dengan nama *Activity-Based Costing (ABC) System* (Hansen, & Mowen, 2003:201).

Activity-Based Costing System merupakan metode perbaikan dari sistem tradisional. Perhitungan biaya berdasarkan aktivitas atau *Activity-Based Costing (ABC) System* didefinisikan sebagai suatu sistem perhitungan biaya di mana biaya *overhead* yang jumlahnya lebih dari satu dialokasikan berdasar satu atau lebih pemicu biaya yang tidak hanya berkaitan dengan volume (Kusnadi, dkk., 2002:334). *Activity-Based Costing System* ini berfokus pada proses penentuan biaya produk dengan berdasar pada aktivitas-aktivitas yang dialami produk tersebut selama proses produksi (Garrison dan Noreen, 2006:286).

Fokus dalam *Activity-Based Costing (ABC) System* adalah aktivitas, sehingga identifikasi aktivitas merupakan langkah pertama dalam perancangan *Activity-Based Costing (ABC) System*. Identifikasi aktivitas mencakup observasi terhadap pekerjaan/

tindakan yang dilakukan yang terkait dengan konsumsi sumber daya (Hansen & Mowen, 2003:146). Pada metode ini, seluruh biaya tidak langsung atau biaya *overhead* dikelompokkan berdasar aktivitas masing-masing menjadi kelompok biaya (*cost pool*), kemudian pembebanan biaya dialokasikan berdasarkan jumlah aktivitas dalam setiap *cost pool* tersebut. Metode ini dapat menggunakan jenis pemicu biaya yang lebih banyak, sehingga dapat mengukur sumber daya yang digunakan oleh produk secara lebih akurat (Blocher, 2011:121).

PT INKA (Persero) Madiun adalah satu-satunya perusahaan manufaktur BUMN penghasil kereta api di Indonesia dan merupakan yang terbesar di Asia Tenggara. Proses produksi kereta api pada PT INKA (Persero) berdasar pesanan sesuai spesifikasi permintaan tertentu dari setiap pelanggan, yang secara umum melalui beberapa tahap pada beberapa departemen, yaitu dimulai dari proses pengerjaan plat, proses perakitan, proses pengecatan, proses pemasangan komponen, proses permesinan, proses interior dan *quality control*, proses perencanaan dan pengendalian produksi, serta proses *quality assurance*. Penelitian ini berfokus pada tiga produk unggulan dari PT. INKA (Persero) yaitu Kereta Ekonomi (K3) AC, Kereta Ekonomi (K3) *Green Car*, dan Kereta Ekonomi (KMP3) AC dengan menggunakan data laporan keuangan tahun 2010.

Perhitungan harga pokok produksi yang diterapkan pada PT INKA (Persero) selama ini menggunakan perhitungan tradisional. Pada perusahaan yang menghasilkan jenis produk yang beraneka ragam berdasar spesifikasi pemesan, maka setiap jenis produk memiliki jumlah volume produksi, tingkat kompleksitas dan karakteristik yang berbeda-beda dengan menggunakan banyak aktivitas produksi yang beragam, di mana berbagai proses produksi tersebut menggunakan satu fasilitas yang sama. Sehingga kondisi tersebut mengakibatkan sistem tradisional yang selama ini digunakan perusahaan memberikan informasi harga pokok produksi yang kurang akurat. Maka metode *ABC* dalam perhitungan harga pokok produksi dengan menggunakan banyak *cost driver*, diharapkan akan membantu pihak manajemen untuk meningkatkan akurasi pengalokasian biaya *overhead*. Signifikansi dari penelitian ini khususnya adalah penerapan penghitungan harga pokok produksi dengan metode *ABC* pada manufaktur yang spesifik, yaitu penghasil kereta api. Dari berbagai tahap produksi kereta api diharapkan dapat digali dan diidentifikasi lebih lanjut berbagai aktivitas dan pemicu biaya (*cost driver*) yang khas yang terkait

dengan biaya *overhead* pabrik. Hal tersebut dapat memberikan tambahan referensi empiris terkait penerapan metode ABC pada manufaktur yang spesifik, selain rekomendasi kepada manajemen dalam rangka mengurangi kelemahan sistem tradisional yang diterapkan selama ini, yaitu memberikan perhitungan harga pokok produksi yang lebih akurat dalam rangka peningkatan keunggulan kompetitif.

Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan perhitungan harga pokok produksi PT INKA (Perse-ro) Madiun dengan menggunakan metode tradisional dan metode ABC, menyediakan rancangan penyusunan perhitungan harga pokok produksi dengan metode ABC, serta menginvestigasi manfaat yang dihasilkan dari penerapan metode ABC tersebut dalam rangka peningkatan keunggulan kompetitif.

Perhitungan Harga Pokok Produksi dengan Metode Tradisional

Harga pokok produk merupakan nilai investasi yang dikorbankan untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi yang mewakili jumlah biaya barang yang diselesaikan pada periode tertentu (Hansen & Mowen, 2004:48), yang komponennya terdiri dari: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik (Samym, 2002:85). Penentuan harga pokok produksi digunakan oleh manajemen sebagai dasar dalam pengambilan keputusan harga jual produk, serta perhitungan laba atau rugi perusahaan yang akan dilaporkan kepada pihak eksternal. Selain itu, harga pokok produksi juga memiliki peranan penting dalam pengambilan keputusan perusahaan untuk beberapa hal seperti menerima atau menolak pesanan, membuat atau membeli bahan baku, dan lain-lain.

Di dalam sistem tradisional sebagian besar perusahaan menghasilkan produk yang sama baik volume maupun ukurannya, sehingga membebaskan biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung dengan menggunakan *direct tracing* (penelusuran langsung). Sementara biaya *overhead* dibebankan ke produk dengan menggunakan penelusuran penggerak dan alokasi. Menurut Hansen & Mowen (2003:115) sistem tradisional ini mengalokasikan biaya *overhead* melalui dua pendekatan, yakni dengan menggunakan tarif *overhead* keseluruhan pabrik (*plantwide rate*) dan tarif *overhead* departemen (*departemental rate*). Kedua pendekatan tersebut mengasumsikan bahwa biaya *overhead* yang terjadi berhubungan dengan volume unit yang diproduksi. Selanjutnya, pembebanan biaya *overhead* tersebut melalui dua tahap yaitu tahap pertama mengalokasikan biaya *overhead* yang terjadi

ke pusat biaya (*cost center*), kemudian alokasi biaya-biaya tersebut dari masing-masing *cost center* ke produk dengan menggunakan pemacu yang berbasis pada unit produksi.

Menurut Hansen dan Mowen (2003:117) terdapat dua faktor utama yang menyebabkan pembebanan biaya *overhead* kurang akurat yang menjadi kelemahan dalam sistem tradisional, yaitu: (1) *The proportion of non unit related overhead cost to total overhead cost*, bahwa biaya *overhead* terdiri atas berbagai biaya yang terkait dengan volume unit yang diproduksi (misalnya biaya perjalanan dinas) dan biaya-biaya yang tidak terkait dengan volume produksi (misalnya biaya telepon, biaya bahan pembantu, dll). *Non unit based cost driver* adalah faktor-faktor selain jumlah unit yang diproduksi yang memicu biaya. Oleh sebab itu, tidak semua biaya *overhead* dapat dikaitkan dengan jumlah unit yang diproduksi. Sehingga, pengalokasian biaya *overhead* dengan menggunakan hanya *unit level driver* akan mengakibatkan distorsi biaya produk; (2) *The degree of product diversity*, bahwa diversifikasi produk berarti berbagai produk mengkonsumsi aktivitas-aktivitas *overhead* dalam proporsi yang berbeda-beda. Banyak alasan mengapa produk mengkonsumsi biaya *overhead* dalam proporsi yang berbeda. Misalnya perbedaan ukuran, kelengkapan produk, waktu inspeksi dan ukuran *batch* semuanya ini menyebabkan biaya *overhead* yang dikonsumsi produk menjadi berbeda. Harga pokok produk akan terdistorsi jika *volume related* yang dikonsumsi oleh suatu produk tidak berubah seiring dengan perubahan *non unit related* yang dikonsumsi oleh produk tersebut. Proporsi dan aktivitas yang dikonsumsi oleh suatu produk disebut ratio konsumsi. Apabila *non unit based overhead cost* merupakan proporsi yang besar terhadap total biaya *overhead*, maka biaya produk dapat menyimpang jika *unit based cost driver* yang digunakan.

Activity Based Costing (ABC) Systems

Activity Based Costing systems (ABC systems) adalah sistem informasi biaya yang berorientasi pada penyediaan informasi lengkap tentang aktivitas untuk memungkinkan personel perusahaan melakukan pengelolaan terhadap aktivitas. Sistem informasi ini menggunakan aktivitas sebagai basis serta pengurangan biaya dan penentuan secara akurat biaya produk atau jasa sebagai tujuan. Sistem informasi ini diterapkan dalam perusahaan manufaktur, jasa, dan dagang (Mulyadi (2003:40), yang dapat menyediakan informasi biaya bagi manajer untuk keputusan strategis dan

keputusan manajemen lainnya (Garrison dan Noreen, 2006:440). Dasar pemikiran pendekatan penentuan biaya ini adalah bahwa produk atau jasa perusahaan dilakukan oleh aktivitas dan aktivitas yang dibutuhkan tersebut menggunakan sumber daya yang menyebabkan timbulnya biaya (Blocher, Stout, Cokins, 2011: 206). Mulyadi (2003:114) menyatakan bahwa perbedaan komputasional prinsipil antara metode tradisional dengan *ABC Systems* berkenaan dengan sifat dan jumlah pemicu biaya (*cost driver*) yang digunakan.

Activity Based Costing merupakan sistem yang mempertahankan dan memproses data keuangan dan operasional dari sumber daya perusahaan berdasarkan aktivitas, objek biaya, *cost driver*, dan *cost pool*. (1) Aktivitas, merupakan setiap kejadian atau transaksi yang merupakan pemicu biaya, yaitu bertindak sebagai faktor penyebab dalam pengeluaran biaya dalam organisasi. Aktivitas dalam *ABC Systems* menjadi titik dari perhimpunan biaya; (2) *Cost Object*, objek biaya dapat berupa apapun, baik produk, pelanggan, jasa, kontrak, unit kerja, aktivitas, dan sebagainya yang diukur biayanya dan dibebankan untuk tujuan tertentu; (3) *Cost driver*, Pemicu biaya adalah setiap faktor yang menyebabkan perubahan dalam biaya suatu aktivitas. Satu perubahan dalam pemicu biaya akan mempengaruhi total biaya aktivitas. *Cost driver* digunakan untuk mengalokasikan biaya pada aktivitas atau produk.

ABC Systems mampu menghasilkan keakuratan pengukuran biaya yang lebih baik bila dibandingkan dengan penggunaan sistem biaya tradisional, karena *ABC* menggunakan lebih banyak *cost driver* dibandingkan dengan sistem biaya tradisional yang hanya menggunakan satu atau dua *cost driver* yang hanya terkait dengan volume produksi. Jenis *cost driver* yang digunakan dalam *ABC systems* meliputi *cost driver* yang berkaitan dengan unit (misalnya jam mesin, jam tenaga kerja langsung, dan lain-lain) maupun *cost driver* yang tidak berkaitan dengan unit misalnya jumlah *batch*, jumlah liter, jumlah workshop dan lain-lain. Semakin tinggi tingkat keakuratan yang diharapkan dan semakin besar tingkat diversifikasi produk, maka semakin banyak *cost driver* yang harus digunakan; (4) *Cost pool*, merupakan suatu aktivitas tunggal atau sekelompok aktivitas dimana biaya diakumulasikan dan selanjutnya mendistribusikan biaya tersebut ke produk.

Menurut Hansen dan Mowen (2003:122–127), proses penerapan *Activity Based Costing Systems* dapat dibagi menjadi dua tahap: Tahap pertama terdiri dari: (1) Identifikasi aktivitas, yaitu pengelompokan

aktivitas ke dalam empat kategori aktivitas, terdiri dari: (a) Aktivitas tingkat unit adalah aktivitas yang dilakukan setiap kali suatu unit diproduksi, (b) Aktivitas tingkat *batch* adalah aktivitas yang dilakukan setiap suatu *batch* produk diproduksi. Biaya aktivitas tingkat *batch* bervariasi dengan jumlah *batch* tetapi tetap terhadap jumlah unit pada setiap *batch*; (c) Aktivitas tingkat produk adalah aktivitas yang dilakukan bila diperlukan untuk mendukung berbagai produk yang diproduksi oleh perusahaan. Aktivitas ini mengkonsumsi input yang mengembangkan produk, atau memungkinkan produk diproduksi atau dijual; (d) Aktivitas tingkat fasilitas adalah aktivitas yang menopang proses umum produksi suatu pabrik. Kemudian langkah berikutnya dalam tahap pertama dilanjutkan dengan (2) Membebankan biaya ke pool biaya aktivitas; (3) Aktivitas yang berkaitan dikelompokkan untuk membentuk kumpulan sejenis; (4) Biaya aktivitas yang dikelompokkan dijumlah untuk mendefinisikan kelompok biaya sejenis; (5) Menghitung tarif kelompok (*pool rate*).

Tahap kedua dalam *ABC System* terdiri dari: Dalam tahap ini biaya setiap kelompok *overhead* ditelusuri ke produk dengan menggunakan tarif kelompok yang dikonsumsi oleh masing-masing produk, sehingga biaya aktivitas yang ada dibebankan kepada produk terhadap setiap aktivitas. Kemudian biaya *overhead* per unit diperoleh dengan menelusuri biaya-biaya *overhead* dari kelompok-kelompok tertentu pada produk. Total biaya tersebut kemudian dibagi dengan jumlah unit yang diproses yang akan menghasilkan biaya *overhead* per unit.

Manfaat dari penerapan *ABC* menurut Blocher, Chen, Lin (2000:127) adalah: (1) *ABC* menyajikan biaya produk lebih akurat dan informatif yang mengarahkan kepada pengukuran profitabilitas produk yang lebih akurat dan kepada keputusan strategik yang lebih baik tentang penentuan harga jual, lini produk pasar, dan pengeluaran modal; (2) *ABC* menyajikan pengukuran yang lebih akurat tentang biaya yang dipicu oleh adanya aktivitas, hal ini dapat membantu manajemen untuk meningkatkan *product value* dan *process value* dengan membuat keputusan yang lebih baik tentang desain produk, mengendalikan biaya secara lebih baik dan membantu perkembangan proyek-proyek peningkatan *value*. (3) Dengan menggunakan *ABC* akan memudahkan manajer memberikan informasi tentang biaya relevan untuk pengambilan keputusan pengukuran kinerja.

Didukung pula oleh Mulyadi (2003:276), bahwa terdapat tiga manfaat *ABC systems* bagi manajemen perusahaan, yaitu: (1) *Improved Decision*, perhitungan

biaya produk dengan menggunakan *ABC systems* menghasilkan informasi yang lebih akurat, sehingga manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan dengan tepat karena terhindar dari distorsi yang terjadi pada perhitungan biaya produk menggunakan sistem tradisional; (2) *Continuous Improvement Activities to Reduce Overhead Costs*, dalam penerapan *ABC systems* penghematan biaya secara signifikan dapat dilakukan dengan cara penanganan bahan baku secara lebih efisien tanpa harus menurunkan harga beli bahan baku, mengurangi biaya *set up* dan membuat penjadwalan produksi. Dengan disertai perbaikan aktivitas secara terus menerus dan penggunaan informasi yang lebih akurat maka seharusnya penghematan biaya tersebut dapat tercapai; (3) *Ease of Determining Relevant Cost*, *ABC systems* mengurangi kebutuhan untuk melaksanakan pembelajaran khusus mengenai analisa yang lebih mendalam untuk mendapatkan informasi yang relevan dalam rangka keputusan tertentu dengan meningkatkan akurasi dari laporan biaya produk dan menghasilkan biaya secara terpisah dari keempat kategori aktivitas.

Keunggulan Kompetitif

Menurut Tangkilisan (2003) yang dikutip oleh Miminini (2013:13) bahwa keunggulan kompetitif adalah merujuk pada kemampuan sebuah organisasi untuk memformulasikan strategi yang menempatkannya pada suatu posisi yang menguntungkan untuk berkompetisi dan bersaing perusahaan lainnya. Keunggulan kompetitif muncul bila pelanggan merasa bahwa mereka menerima nilai lebih dari transaksi yang dilakukan dengan sebuah organisasi pesaingnya.

Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk mewujudkan keunggulan kompetitif antara lain Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership Strategy*), yaitu strategi dimana perusahaan menjual produk kepada pelanggannya dengan harga yang lebih rendah dibanding pesaing-pesaingnya dan agar perusahaan dapat menikmati keuntungan yang lebih tinggi. Sehingga perusahaan mampu meraih daya saing melalui penetapan harga yang lebih rendah dan bisa menikmati keuntungan yang lebih tinggi pada harga yang sama. Di dalam strategi kepemimpinan biaya ini perusahaan tetap menjaga kualitas produk namun dengan harga yang lebih rendah dari pesaing dengan tingkat kualitas yang sama. (Masrurroh, 2008:3).

Terkait dengan implementasi ABC Sistem, keunggulan kompetitif juga dapat diwujudkan dengan penerapan Manajemen Berbasis Aktivitas (*Activity Based Management*), yaitu pengelolaan aktivitas

untuk meningkatkan nilai (*value*) yang diterima oleh pelanggan dan untuk meningkatkan laba melalui peningkatan nilai (*value*) tersebut. *ABM* menggunakan *ABC* sebagai sumber informasinya.

Keunggulan utama pendekatan *ABM* antara lain: (1) *ABM* mengukur efektivitas proses aktivitas dalam aktivitas bisnis sebagai kunci dalam mengidentifikasi bagaimana proses dan aktivitas tersebut bisa diperbaiki untuk menurunkan biaya dan meningkatkan nilai (*value*) bagi pelanggan, yaitu dengan meningkatkan efisiensi dari aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah, serta mengeliminasi berbagai aktifitas yang tidak bernilai tambah; (2) *ABM* sebagai metode untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan dengan cara mengalokasikan sumber daya untuk menambah nilai aktivitas kunci, pelanggan kunci, produk kunci.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan di PT INKA (Persero) Madiun, yang beralamat di Jl. Yos Sudarso No. 71, Madiun. Jenis penelitian adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data primer yang digunakan meliputi meliputi data umum PT INKA (Persero) dari pimpinan maupun karyawan. Sedangkan data sekunder yang digunakan terdiri dari: Laporan Neraca, Laporan Laba atau Rugi dan Laporan Biaya Produksi PT INKA (Persero) untuk periode 2010.

Teknik analisis data yang digunakan dibagi menjadi tiga tahap, yaitu: (1) Mendokumentasikan tarif dalam perhitungan harga pokok produksi dengan sistem tradisional dari PT INKA (Persero) yang disesuaikan dengan teori; (2) Menghitung harga pokok produksi menggunakan *Activity-Based Costing System* dengan langkah-langkah: (a) Tahap pertama menentukan harga pokok berdasar aktivitas adalah menelusuri biaya dari sumber daya ke aktivitas yang mengkonsumsinya; (b) Mengidentifikasi dan menggolongkan aktivitas ke dalam empat level aktivitas; (c) Menghubungkan berbagai biaya dengan berbagai aktivitas; (d) Menentukan *cost driver* yang tepat untuk masing-masing aktivitas; (e) Penentuan kelompok-kelompok biaya yang homogen (*Homogeneous Cost Pool*); (f) Penentuan tarif kelompok (*Pool Rate*) dengan rumusan: Tarif BOP per kelompok aktivitas = BOP kelompok aktivitas/cost driver; (g) Membebankan tarif kelompok berdasarkan *cost driver* yang digunakan untuk menghitung biaya *overhead* pabrik yang dibebankan. Biaya untuk setiap kelompok biaya *overhead* pabrik dilacak ke berbagai jenis produk. biaya *overhead* pabrik ditentukan dari setiap kelompok biaya ke setiap produk dengan rumus: BOP dibebankan =

Tarif kelompok x unit cost driver yang digunakan; (3) Membandingkan hasil perhitungan harga pokok produksi yang dihitung berdasarkan sistem tradisional dengan harga pokok produksi yang dihitung berdasarkan metode *Activity-Based Costing System* kemudian menghitung selisihnya; (4) Menganalisis manfaat yang dihasilkan dari penerapan metode ABC dalam perhitungan harga pokok terutama terkait dengan usaha peningkatan keunggulan kompetitif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Industri Kereta Api (INKA) Madiun merupakan Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMN-IS) yang bergerak dalam bidang manufaktur dan jasa perkeretaapian, yang didirikan pada tahun 1981 dan berkedudukan di Jalan Yos Sudarso 71 Madiun. Ruang lingkup kegiatan PT INKA (Persero) Madiun adalah: (1) Kegiatan Utama, antara lain: pembuatan kereta api, jasa perawatan besar (*overhaul*) kereta api, perdagangan lokal, ekspor-impor barang dan jasa yang berhubungan dengan perkeretaapian, dan produk pengembangan non-kereta api (*diversifikasi*); (2) Kegiatan Bisnis yang terdiri dari: pembuatan kereta api, perniagaan kereta api, jasa *engineering* dan produk diversifikasi.

Hasil Perhitungan Harga Pokok Produksi dengan Metode Tradisional

Sesuai dengan sifat produksinya yang berdasarkan pesanan atau *job order*, maka PT INKA (Persero) Madiun menggunakan metode harga pokok pesanan dalam mengumpulkan biaya produksinya. Dengan menggunakan harga pokok pesanan, setiap jenis produk dihitung harga pokok produksinya secara individual pada saat pesanan selesai diproduksi.

Di dalam menghitung harga pokok produksinya, PT INKA (Persero) Madiun mengelompokkan biaya-biaya ke dalam empat bagian yaitu: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya langsung lainnya, dan biaya *overhead*.

Analisis perhitungan harga pokok produksi dengan metode tradisional mengoreksi penyusunan dan pengelompokan biaya produksi tersebut menjadi biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik. Pembebanan biaya *overhead* pabrik menggunakan tarif tunggal dengan mengasumsikan bahwa biaya *overhead* dijelaskan dengan hanya menggunakan satu *cost driver* yaitu jam kerja

langsung. Rincian perhitungan biaya *overhead* per-unit kereta pada produk unggulan PT INKA (Persero) yaitu Kereta Ekonomi (K3) AC, Kereta Ekonomi (K3) *Green Car*, dan Kereta Ekonomi (KMP3) AC terdapat pada tabel 1.

Rincian perhitungan harga pokok produksi menggunakan Tradisional untuk produk yaitu Kereta Ekonomi (K3) AC, Kereta Ekonomi (K3) *Green Car*, dan Kereta Ekonomi (KMP3) AC PT INKA (Persero) disajikan pada tabel 2.

Hasil Perhitungan Harga Pokok dengan Metode ABC

Analisis perhitungan harga pokok produksi dengan menggunakan ABC System untuk produk Kereta Ekonomi (K3) AC, Kereta Ekonomi (K3) *Green Car*, dan Kereta Ekonomi (KMP3) AC pada PT INKA (Persero) diawali dengan menginvestigasi bahwa seluruh biaya produksi memenuhi syarat sebagai berikut: (1) Biaya-biaya non-unit harus merupakan persentase yang signifikan dari total biaya *overhead*, bahwa Persentase biaya non-unit terhadap total biaya *overhead* sebesar 80,59% yang merupakan persentase yang signifikan; (2) Rasio-rasio konsumsi antara aktivitas-aktivitas berdasar unit dan non-unit harus berbeda, bahwa dilakukan perhitungan rasio konsumsi untuk setiap kategori biaya yang menghasilkan nilai rasio konsumsi aktivitas berdasar unit dan non-unit berbeda yang berbeda.

Penerapan *Activity Based Costing System* dalam pembebanan biaya *overhead* pabrik dilakukan melalui dua tahap, yaitu: Tahap Pertama: (1) Mengklasifikasikan aktivitas; (2) Menghubungkan biaya dengan setiap kelompok aktivitas; (3) Penentuan kelompok biaya (*cost pools*) yang homogeny; (4) Menghitung *pool rate*; kemudian Tahap kedua yaitu pembebanan biaya masing-masing pusat aktivitas ditelusuri ke setiap produk dengan menggunakan tarif kelompok (*pool rate*) dan jumlah sumber daya yang dikonsumsi oleh masing-masing produk (*cost driver*).

Berbagai aktivitas yang terkait dengan proses produksi kereta api dirinci berdasar level aktivitas sebagaimana tabel 3.

Hasil dari perhitungan harga pokok produk dengan metode ABC pada tahap kedua disajikan salah satu contohnya untuk satu produk yaitu Kereta Ekonomi K3 AC sebagaimana tabel 4.

Tabel 1. Biaya Overhead PT INKA (Persero) Madiun untuk Produk Kereta Ekonomi (K3) AC, Kereta Ekonomi (K3) Green Car, dan Kereta Ekonomi (KMP3) AC pada tahun 2010

Biaya Overhead		
Beban Pegawai		1.871.802.240
Bahan Tak Langsung (<i>Bahan Pembantu</i>)		442.211.619
Beban Jasa		
Listrik		257.934.349
Telephon		16.696.476
Sub kontraktor		457.243.851
Profesional		16.771.348
Air		74.872
Beban Pemeliharaan		
Pemeliharaan & reparasi mesin pabrik		280.770.336
Pemeliharaan & reparasi bangunan pabrik		343.163.744
Beban Fasilitas Kerja		
Fasilitas Pabrik		274.530.995
Fasilitas Kantor		224.616.269
Beban Pendidikan		124.786.816
Beban Riset & Pengembangan		187.180.224
Beban Umum		
Biaya Sewa		250.640.559
Biaya ATK		84.218.622
Biaya Rapat		83.476.141
Biaya Bahan Bakar		213.516.482
Biaya Tamu		42.109.311
Biaya Perjalanan Dinas		390.651.367
Beban Penyusutan & Amortisasi		
Biaya penyusutan bangunan pabrik		106.174.862
Biaya penyusutan mesin pabrik		283.453.253
Biaya Penyusutan Inventaris		27.590.365
Biaya Penyusutan Kendaraan		411.796
Biaya Penyusutan Instalasi		14.344.244
Biaya Penyusutan Emplasemen		41.316.915
Biaya Amortisasi beban ditangguhkan		213.036.052
TOTAL		6.239.340.800

Sumber: PT INKA (Persero) Madiun, 2010

Tabel 2. Harga Pokok Produksi menggunakan Tradisional PT INKA (Persero) Madiun Tahun 2010

No	Jenis Produk	Kereta Ekonomi K3	Kereta Ekonomi	Kereta Ekonomi
		AC	(K3) Green Car	(KMP3) AC
1	Biaya Bahan Baku	Rp. 2.012.150.000	Rp. 289.609.864	Rp. 2.508.391.167
2	Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp. 371.473.846	Rp. 53.466.436	Rp. 463.087.600
3	Biaya Langsung Lainnya	Rp. 15.478.077	Rp. 2.227.768	Rp. 19.295.317
4	Biaya Overhead <i>Dikurangi</i>	Rp. 340.517.692,31	Rp. 49.010.900,00	Rp. 424.496.966,67
5	Barang dalam proses	Rp. 216.693.077	Rp. 31.188.755	Rp. 270.134.433
	Total	Rp. 2.522.926.538	Rp. 363.126.214	Rp. 3.145.136.617

Sumber: PT INKA (Persero) Madiun, 2010

Tabel 3. Pengelompokan Aktivitas *Overhead* PT INKA (Persero) Madiun

No	Jenis biaya		Golongan aktivitas
1	Pemakaian	bahan pembantu	Aktivitas berlevel unit
2	Pemakaian	tenaga kerja tidak langsung	Aktivitas berlevel unit
3	Pemakaian	Listrik	Aktivitas berlevel unit
4	Pemakaian	bahan bakar	Aktivitas berlevel unit
5	Pemakaian	air	Aktivitas berlevel unit
6	Pemakaian	telepon	Aktivitas berlevel batch
7	ATK		Aktivitas berlevel batch
8	Rapat		Aktivitas berlevel batch
9	Sewa		Aktivitas berlevel batch
10	Tamu		Aktivitas berlevel batch
11	Perjalanan Dinas		Aktivitas berlevel batch
12	Subkontraktor		Aktivitas berlevel batch
13	Profesional		Aktivitas berlevel batch
14	Pendidikan		Aktivitas berlevel produk
15	Riset dan Pengembangan		Aktivitas berlevel produk
16	Reparasi dan pemeliharaan mesin pabrik		Aktivitas berlevel fasilitas
17	Depresiasi mesin pabrik		Aktivitas berlevel fasilitas
18	Reparasi dan pemeliharaan bangunan pabrik		Aktivitas berlevel fasilitas
19	Penyusutan bangunan pabrik		Aktivitas berlevel fasilitas
20	Penyusutan Emplasemen		Aktivitas berlevel fasilitas
21	Fasilitas Kerja Kantor		Aktivitas berlevel fasilitas
22	Fasilitas Kerja Pabrik		Aktivitas berlevel fasilitas
23	Penyusutan Inventaris		Aktivitas berlevel fasilitas
24	Penyusutan Kendaraan		Aktivitas berlevel fasilitas
25	Penyusutan Instalasi		Aktivitas berlevel fasilitas
26	Penyusutan Amortisasi beban ditanggungkan		Aktivitas berlevel fasilitas

Sumber: data diolah

Tabel 4. Biaya *Overhead* Pabrik dengan Sistem ABC pada produk Kereta Ekonomi K3 AC PT INKA (Persero) Madiun

Aktivitas A	Cost Pool b	Pool rate c	Cost driver d	Total BOP (Rp) e = c x d
Pemakaian bahan pembantu	1	0,00096	26.157.950,000	25.107.901,40
Pemakaian tenaga kerja tidak langsung	2	2.048,96	156.000	319.638.429,72
Perjalanan Dinas			768	1.573.604,58
Pendidikan			80	163.917,14
Riset dan Pengembangan			480	983.502,86
Pemakaian Listrik	3	615,87	52.000	32.024.996,66
Pemakaian Bahan Bakar	4	7.080.681,23	24	169.936.349,43
Pemakaian Air	5	615.492,04	13	8.001.396,50
ATK				
Pemakaian Telepon	6	1.022.201,10	13	13.288.614,33
Rapat	7	9.491.157,97	1	9.491.157,97
Sewa	8	28.497.593,76	1	28.497.593,76
Tamu	9	4.270,45	72	307.472,67
Subkontraktor	10	51.988.192,01	1	51.988.192
Profesional	11	960.328,11	1	960.328
Reparasi dan pemeliharaan mesin pabrik	12	1.347,19	52.000	70.053.711,86
Penyusutan Mesin Pabrik				
Reparasi dan pemeliharaan bangunan pabrik	13	3.845,436691	73.060	280.947.604,63
Penyusutan Bangunan Pabrik				
Penyusutan Emplasemen	14	1.644,19	20.000	32.883.858,04
Fasilitas Kerja Kantor	15	982.256,02	182	178.770.596,40
Fasilitas Kerja Pabrik	16	168.593,67	1.296	218.497.395,60
Penyusutan Inventaris	17	119.994,47	38	4.559.790
Penyusutan Kendaraan	18	13.656,09	24	327.746,09
Penyusutan Instalasi	19	78.195,13	146	11.416.488,92
Amortisasi beban ditanggungkan	20	84.776.989,49	2	169.553.978,99
Total				1.628.974.627,60

Sumber: data diolah

Selanjutnya perhitungan harga pokok produksi dilakukan untuk ketiga produk seperti disajikan dalam tabel berikut:

tentu saja akan memberikan informasi harga pokok produksi dengan lebih akurat. Penggunaan satu jenis *cost driver* berupa jam tenaga kerja langsung atau

Tabel 5. Harga Pokok Produksi dengan menggunakan ABC System PT. INKA (Persero) Madiun Tahun 2010

No	Jenis Produk	Kereta Ekonomi K3	Kereta Ekonomi	Kereta Ekonomi
		AC	(K3) Green Car	(KMP3) AC
1	Biaya Bahan Baku	Rp. 2.012.150.000	Rp. 289.609.864	Rp. 2.508.391.167
2	Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp. 371.473.846	Rp. 53.466.436	Rp. 463.087.600
3	Biaya Overhead <i>Dikurangi</i>	Rp. 468.187.849,17	Rp. 48.113.768,86	Rp. 681.871.080,77
4	Barang dalam proses	Rp. 123.824.615	Rp. 31.188.755	Rp. 270.134.433
	Total	Rp. 2.727.987.080	Rp. 360.001.314	Rp. 3.383.215.414

Sumber: data diolah

Setelah biaya *overhead* dari metode ABC diketahui, maka dapat dilakukan perbandingan perhitungan harga pokok produksi antara metode tradisional dan metode ABC. Perbandingan ini dapat dilihat pada tabel berikut:

jam orang yang berkaitan dengan volume produksi pada sistem tradisional menyebabkan subsidi silang antara produk yang bervolume rendah dengan tingkat kompleksitas tinggi yaitu Kereta Ekonomi (K3) AC dan Kereta Ekonomi (KMP3) AC dan produk bervolume

Tabel 6. Perbandingan Perhitungan Harga Pokok Produksi dengan Metode Tradisional dan ABC

No	Produk	HPP		Selisih
		ABC	Tradisional	
1	Kereta Ekonomi (K3) AC	2.727.987.080	2.522.926.538	205.060.541 UNDERCOSTED
2	Kereta Ekonomi (K3) Green Car	360.001.314	363.126.214	(3.124.899) OVERCOSTED
3	Kereta Ekonomi (KMP3) AC	3.383.215.414	3.145.136.617	238.078.797 UNDERCOSTED

Sumber: data diolah

Perbandingan tersebut menunjukkan perbedaan yang jelas berbeda atas pembebanan biaya *overhead* antara yang menerapkan penggunaan satu jenis *cost driver* berupa jam tenaga kerja langsung/jam orang pada metode tradisional dengan penggunaan dasar aktivitas pada metode ABC. Hasil analisis menunjukkan bahwa dalam metode ABC terdapat banyak *cost driver* yang digunakan sebagai dasar aktivitas, yaitu: jumlah biaya bahan baku, jumlah jam orang, jam mesin, jumlah kendaraan, jumlah unit produksi, jumlah *workshop*, jumlah rapat, jumlah sewa, lama jam inspeksi, jumlah jam orang, jumlah subkontraktor, jumlah profesional, jumlah jam mesin, luas lantai pabrik, luas emplasemen, jumlah karyawan kantor, jumlah fasilitas, jumlah unit inventaris, jumlah kendaraan, jumlah instalasi, dan jumlah aset tak berwujud. Dengan keragaman dasar aktivitas tersebut, maka dapat yang menunjukkan secara lebih tepat konsumsi masing-masing produk terhadap biaya *overhead* yang

tinggi namun dengan tingkat kompleksitas rendah yaitu Kereta Ekonomi (K3) Green Car.

Perhitungan Harga Pokok dengan Metode ABC untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif

Visi dan misi PT INKA (Persero) adalah menjadi perusahaan kelas dunia yang unggul di bidang transportasi perkotaan di Indonesia, yang dicapai dengan cara menciptakan solusi terpadu untuk transportasi keretaapi dan perkotaan dengan keunggulan kompetitif bisnis dan teknologi produk yang tepat guna mendorong pembangunan transportasi yang berkelanjutan. Dalam menghadapi persaingan dalam industri perkeretaapian yang semakin ketat yakni terutama berasal dari perusahaan-perusahaan dunia yang sudah mempunyai nama dan kredibilitas yang bagus, maka salah satu strategi yang dapat digunakan dalam rangka peningkatan keunggulan kompetitif adalah dengan menerapkan strategi *cost leadership*.

Cost leadership pada dasarnya bertujuan untuk dapat menetapkan harga jual yang lebih rendah dibandingkan dengan harga jual para pesaing pada tingkat kualitas yang sama. Sehingga, dengan demikian harga jual yang rendah merupakan faktor penting dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Oleh karena itu, untuk menarik konsumen baru maupun untuk mempertahankan konsumen yang sudah ada, PT INKA (Persero) Madiun dituntut untuk memiliki strategi keputusan harga jual yang bersaing dan tepat. Dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan penetapan harga jual, manajemen perusahaan dipengaruhi oleh harga pokok produksi dari produk yang bersangkutan, harga pokok ditambah dengan persentase tertentu dari harga pokok sebagai laba yaitu sebesar 23% dari harga pokok produksi. Presentase laba ini ditentukan berdasarkan kebijakan direksi perusahaan dengan melihat kondisi perusahaan serta berdasar studi banding dengan perusahaan-perusahaan lain.

Berikut ini akan dipaparkan perbandingan antara harga jual produk-produk perusahaan dengan perhitungan harga pokok produksi yang sudah ditambahkan dengan komponen laba berdasar kebijakan direksi, baik dengan metode tradisional maupun dengan metode ABC, kemudian dibandingkan dengan harga produk sejenis dari kompetitor.

harga pokok produksinya, perusahaan akan dapat menetapkan harga jual dengan lebih tepat serta sebanding dengan harga pesaing.

Selain membantu pihak manajemen perusahaan dalam mengambil keputusan tentang penetapan harga jual, penerapan metode ABC akan mampu membantu perusahaan dalam menetapkan strategi *cost leadership* dengan menyediakan berbagai informasi yang berkaitan dengan aktivitas-aktivitas dalam proses produksi terkait dengan *product value* dan *process value* antara lain yaitu pada aktifitas atau proses desain produk di mana perusahaan sering terjadi kesalahan maupun perubahan desain saat proses pengerjaan sudah dilaksanakan sehingga harus mengulang dari awal/membenahinya (pemotongan plat; pengelasan; perakitan/minor assembling I, minor assembling II; pemasangan), proses pengecatan di mana di dalam proses ini apabila terjadi kesalahan atau proses pengecatan yang kurang maksimal yang mengharuskan pengulangan pengecatan dari awal, selain itu juga pada aktifitas pemeliharaan bangunan pabrik dimana biaya pemeliharaan yang dikeluarkan terlalu besar dari yang seharusnya karena terjadi subsidi silang dalam pembiayaan aktifitas pemeliharaan bangunan.

Informasi yang berkaitan dengan berbagai aktifitas ini akan dapat membantu perusahaan dalam melakukan pengendalian biaya (*cost leadership*) secara

Tabel 7. Perbandingan Harga Jual Perusahaan dan Pesaing Tahun 2010

No	Produk	Tradisional	ABC	Rail Coach Factory India	Trinity Industries
1	Kereta Ekonomi (K3) AC	3.095.770.165	3.300.675.926	3.130.380.000	
2	Kereta Ekonomi (K3) Green Car	445.553.636	442.428.737		513.850.000
3	Kereta Ekonomi (KMP3) AC	3.859.063.333	4.097.142.131	4.110.800.000	

Sumber: data diolah

Tabel 7 tersebut menunjukkan bahwa untuk produk perusahaan yang *overcosted*, yang berupa Kereta Ekonomi (K3) Green Car perusahaan akan dapat menetapkan harga jual yang lebih rendah dibandingkan dengan harga jual para pesaing melalui penggunaan metode ABC. Sehingga, dengan harga jual yang didasarkan pada metode ABC tersebut, perusahaan akan dapat meningkatkan daya saingnya dengan menetapkan harga jual yang lebih rendah pada tingkat kualitas yang sama dibanding dengan harga jual yang didasarkan pada perhitungan harga pokok produksi dengan metode tradisional. Untuk produk perusahaan yang relatif kompleks yang berupa Kereta Ekonomi (K3) AC dan Kereta Ekonomi (KMP3) AC, dengan penggunaan metode ABC dalam perhitungan

berkesinambungan. Sehingga aktifitas-aktifitas yang tidak bernilai tambah bagi nilai produk (*product value*) dapat dihilangkan atau diminimalkan. Metode perhitungan harga pokok produksi secara tradisional yang digunakan oleh perusahaan selama ini tidak dapat menghasilkan informasi biaya yang baik yang akan dapat mendukung usaha peningkatan keunggulan kompetitif perusahaan melalui strategi *cost leadership*.

Penggunaan metode *Activity Based Costing* dalam perhitungan harga pokok produksi selain akan dapat memberikan informasi dalam perhitungan harga pokok produksi selain akan dapat memberikan informasi yang lebih rinci dan akurat yang akan mengarahkan pada penetapan harga jual yang lebih rendah dan

lebih tepat, juga dapat digunakan oleh pihak manajemen PT INKA (Persero) dalam rangka melaksanakan manajemen berbasis aktivitas atau *Activity Based Manajemen (ABM)*. Melalui ABM yang didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh metode *ABC*, maka PT INKA (Persero) akan dapat melakukan pengelolaan aktivitas dengan cara mengidentifikasi berbagai aktivitas, meningkatkan efisiensi dari aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah, serta mengeliminasi berbagai aktivitas yang tidak bernilai tambah. Pengelolaan aktivitas melalui penerapan ABM tersebut, akan membantu pihak manajemen PT INKA (Persero) dalam melakukan pengendalian dan pengurangan biaya. Pengurangan dan pengendalian biaya tersebut terutama akan dapat membantu perusahaan untuk menekan dan mengurangi harga jual untuk produk-produk perusahaan yang *undercosted* dan memiliki harga jual yang masih lebih tinggi dibanding harga jual para pesaing yaitu Kereta Ekonomi (K3) AC. Sehingga dapat mengefisiensi harga jual terhadap pesaing sebesar 5%. Sementara itu, untuk produk perusahaan yang telah memiliki harga jual yang lebih rendah dari para pesaingnya, dengan adanya *cost control* dan *cost reduction* tersebut akan semakin memperkuat daya saing produk tersebut yaitu pada Kereta Ekonomi (K3) Green Car, dan Kereta Ekonomi (KMP3) AC.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

PT INKA (Persero) Madiun menggunakan metode tradisional dalam perhitungan harga pokok produksinya dengan menggunakan satu jenis *cost driver* jam tenaga kerja langsung sebagai dasar untuk membebankan biaya *overhead* ke masing-masing produk. Hasil yang diperoleh untuk harga pokok produksi Kereta (K3) Ekonomi AC sebesar Rp 2.522.926.538, Kereta Ekonomi (K3) Green Car sebesar Rp 363.126.214, Kereta Ekonomi (KMP3) AC sebesar Rp 3.145.136.617.

Dalam perhitungan harga pokok produksi dengan metode *ABC* biaya *overhead* pada masing-masing produk dibebankan pada banyak *cost driver*. Yakni jumlah biaya bahan baku, jam TKL, jam mesin, jumlah produksi, jumlah workshop, jumlah rapat, jumlah sewa, jam inspeksi, jumlah subkontraktor, jumlah profesional, m³ air, liter solar, luas lantai pabrik, luas emplasemen, jumlah karyawan kantor, jumlah fasilitas, jumlah inventaris, jumlah kendaraan, jumlah instalasi, jumlah beban ditanggungkan. Dengan menggunakan metode *ABC*, maka perusahaan akan dapat memperoleh informasi harga pokok produksi dengan lebih akurat. Sebagai

perbandingan, metode tradisional menentukan harga pokok produksi lebih rendah (*undercosted*) untuk produk Kereta Ekonomi (K3) AC sebesar Rp 205.060.541 dan Kereta Ekonomi (KMP3) AC sebesar Rp 238.078.797 Sedangkan untuk produk Kereta Ekonomi (K3) Green Car metode tradisional menentukan harga pokok produksi lebih tinggi (*overcosted*) dibanding metode *ABC* yaitu sebesar Rp 3.124.899. Dengan demikian, nampak bahwa berdasar metode *ABC* sesungguhnya produk yang *undercosted* menyerap biaya *overhead* yang lebih banyak dan produk yang *overcosted* menyerap biaya yang lebih sedikit, dan dengan *Activity Based Costing* mampu mengalokasikan biaya aktivitas kesetiap produk secara tepat berdasarkan konsumsi masing-masing aktivitas.

Manfaat yang dapat diperoleh dari penggunaan *ABC* ini penggunaan metode *ABC* dalam perhitungan harga pokok produksi akan membantu perusahaan dalam penetapan harga jual yang lebih tepat serta menyediakan dasar bagi pelaksanaan manajemen berbasis aktivitas (ABM) yang akan dapat membantu perusahaan PT INKA (Persero) Madiun dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dengan mendukung pelaksanaan strategi *cost leadership* yang pada akhirnya akan mengarah pada peningkatan keunggulan kompetitif.

Saran

Pihak manajemen sebaiknya mempertimbangkan kemungkinan penggunaan metode *ABC* dalam perhitungan harga pokok produksinya agar dapat memperoleh informasi harga pokok produksi dengan lebih akurat.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di antara perusahaan-perusahaan perkeretaapian dunia, informasi harga pokok produksi yang akurat dan lebih rinci yang dihasilkan oleh metode *Activity Based Costing* akan dapat digunakan oleh pihak manajemen perusahaan sebagai dasar dalam rangka penerapan manajemen berbasis aktivitas (ABM). Melalui penerapan ABM pada Kereta Ekonomi (K3) AC yang mana harga jualnya masih lebih tinggi dibanding harga jual para pesaing, perusahaan akan dapat mengidentifikasi berbagai aktivitas, melakukan pengendalian dan pengurangan biaya, mengeliminasi/meminimalkan aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah, yaitu pada aktifitas/proses desain produk (pemotongan plat; pengelasan; perakitan/minor assembling I, minor assembling II; pemasangan); aktivitas pengecatan, aktifitas pemeliharaan bangunan

pabrik. Pengendalian dan pengurangan biaya ini akan dapat membantu perusahaan untuk menekan dan menurunkan harga jual produk-produk perusahaan, yaitu pada Kereta Ekonomi (K3) AC. Sementara itu, untuk produk-produk perusahaan yang telah memiliki harga jual yang lebih rendah dari para pesaingnya yaitu pada Kereta Ekonomi (K3) Green Car dan Kereta Ekonomi (KMP3) AC, perusahaan akan dapat memperkuat daya saingnya dengan cara *cost control* dan *cost reduction* serta meningkatkan efisiensi dari aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah yang akan membantu perusahaan pada terlaksananya strategi *cost leadership* yang akan mendukung usaha peningkatan keunggulan kompetitif.

DAFTAR RUJUKAN

- Ardani, D.N. 2009. *Penerapan Activity-Based Costing System sebagai Alternatif Penentuan Harga Pokok Produksi (Studi pada PT Jamu Air Mancur Surakarta)*. Skripsi (tidak dipublikasikan). Surakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah.
- Blocher, S., Cokins. 2011. *Manajemen Biaya* (jilid 1, cet. ke-5). Jakarta: Salemba Empat.
- Blocher, Edward, J., Chen, K., H., Lin, Thomas . 2000. *Cost Management* (jilid 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Chatteli, A. 1995. *"Managing for the Future"*. London: Mac Milian. Press, Ltd.
- Djoni, T. *Akuntansi Manajemen :Alokasi Biaya Berbasis Aktivitas [Activity Based Costing]*. (Download).
- Dwisetiati's blog. 2012. *Activity Based Management*. Diperoleh tanggal 24 Agustus 2013 dari <http://dwisetiati.wordpress.com/2012/06/05/activity-based-management>.
- Garrison, Ray, H., Eric, W.N. 2006. *Akuntansi Manajerial* (jilid 1, cet. ke-11) Terjemahan Nuri Hinduan. Jakarta: Salemba Empat.
- Garrison, Ray, H., Eric, W.N., Brewer, Peter, C. 2006. *Akuntansi Manajerial* (jilid 2, cet. ke-10) Terjemahan Nuri Hinduan dan Edward Tanujaya. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, Don, R., Mowen, Maryane, M. 2003. *Akuntansi Manajemen* (jilid 2, cet. ke-7). Jakarta: Salemba Empat.
- Kusnadi, dkk. 2002. *Akuntansi Keuangan Menengah (Intermediate) Prinsip, Prosedur, dan Metode*. (cet. ke-2). Malang: Universitas Brawijaya.
- Masruroh. 2008. *Strategi Level Divisonal/Unit Bisnis*. Jakarta: Universitas Mercu Buana.
- Miminini. 2013. *Keunggulan Kompetitif*. Diperoleh tanggal 25 Agustus 2013 dari <http://sariayuagustina.blogspot.com/2013/01/keunggulan-kompetitif.html>
- Mulyadi, Setyawan, J. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2003. *Activity-Based Costing System* (jilid 1, cet. ke-6). Yogyakarta: UPP AMPYKP.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen* (cet. ke-1). Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Samryn, L.M. 2002. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Warren, Carl, S., Reeve, James, M., Fess, Philip, E. 2006. *Pengantar Akuntansi* (jilid 1, edisi ke-21). Terjemahan Aria Farahmita, Amanugrahani, dan Taufik Hendrawan. Jakarta: Salemba Empat.