Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebma)
Volume : 5 | Nomor 1 | Maret 2025 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/10.47709/jebma.v5n1.5673

Menguak Paradoks Activity-Based Management: Optimalisasi Biaya atau Sekadar Ilusi Kontrol?

Penulis:
Esa Cahyani Nazari[1]
Catherine [2]
Putri Nur Aisyah [3]
Yusnaini [4]

Afiliasi:
Universitas Sriwijaya[1]

Korespondensi:
putrinura82@gmail.com

Histori Naskah:
Submit: 11-03-2025
Accepted: 12-03-2025
Published: 11-04-2025

This study critically examines the effectiveness of Activity-Based Management (ABM) in improving cost efficiency and investigates the paradox of control illusion in financial management. Using a qualitative Systematic Literature Review (SLR) method, 40 peer-reviewed articles from Scopus, ScienceDirect, and national databases (2015–2024) were analyzed, applying strict inclusion and exclusion criteria. Results show that 37 studies support ABM's role in eliminating non-value-added activities and increasing profitability, while 3 studies reveal challenges such as complexity, high implementation costs, and internal resistance. These findings suggest that ABM's success is contingent on organizational readiness. This research contributes to contingency theory by emphasizing the alignment of management systems with contextual factors and offers practical guidance for effective ABM adoption in cost optimization strategies.

Kata kunci: *Activity based management*, efisiensi biaya, ilusi kontrol, optimalisasi sumber daya

Pendahuluan

Dalam era transformasi digital yang berkembang pesat, perusahaan menghadapi tekanan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengoptimalkan alokasi sumber daya. Teknologi digital telah mengubah cara perusahaan mengelola biaya, terutama melalui kemampuan analisis data yang lebih mendalam dan akurat. Dalam konteks ini, Activity-Based Management (ABM) muncul sebagai pendekatan yang strategis dalam mendukung efisiensi biaya dan pengambilan keputusan berbasis data.

ABM menitikberatkan pada identifikasi dan analisis aktivitas dalam perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya secara lebih optimal (Ticoalu, 2020)(Widowati, 2021) (Jusmani & Oktariansyah, 2021). Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah serta mengeliminasi aktivitas yang tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap profitabilitas. Selain membantu dalam mengurangi biaya, ABM juga mendorong efektivitas pengambilan keputusan manajerial (Fatimah & Santoso, 2020) (Ayu & Nugroho, 2023). Dengan adanya ABM, perusahaan dapat memahami pola konsumsi sumber daya dan menghubungkannya dengan kinerja keuangan, sehingga strategi efisiensi yang diterapkan dapat lebih berbasis data (Pandey et al., 2024). Oleh karena itu, ABM tidak hanya berfungsi sebagai alat akuntansi, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam perencanaan bisnis jangka panjang yang adaptif terhadap perubahan pasar.

Namun demikian, penerapan ABM tidak terlepas dari berbagai tantangan. Beberapa studi menunjukkan bahwa implementasi ABM sering kali menuntut perubahan budaya organisasi serta restrukturisasi sistem yang kompleks, yang dapat menambah beban administratif (Harahap et al., 2024). Selain itu, resistensi internal dari karyawan dan manajemen menjadi hambatan signifikan, terutama ketika ABM memerlukan perubahan besar dalam proses kerja yang telah mengakar (Lumentut et al., 2021). Tantangan lainnya adalah kesulitan dalam menentukan cost driver yang tepat untuk setiap aktivitas, yang dapat menyebabkan alokasi biaya yang tidak akurat (Hendika et al., 2024). Paradoks muncul ketika perusahaan terlalu fokus pada pengurangan biaya tanpa mempertimbangkan aspek strategis lain, yang justru dapat menghambat inovasi dan menurunkan daya saing.

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 5 | Nomor 1 | Maret 2025 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/10.47709/jebma.v5n1.5673

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan manfaat ABM dalam meningkatkan efisiensi biaya dan kualitas pengambilan keputusan strategis (Widowati, 2021) (Angeline Hahuly et al., 2023). Namun, masih banyak perusahaan yang menghadapi kesulitan dalam mengimplementasikannya secara optimal. Sebagai contoh, penelitian oleh (Jusmani & Oktariansyah, 2021) menemukan bahwa penghapusan aktivitas non-nilai tambah dapat berdampak negatif terhadap inovasi perusahaan. (Fatimah & Santoso, 2020) (Pandey et al., 2024) juga mencatat bahwa fokus semata pada efisiensi bisa berujung pada stagnasi pertumbuhan. Sementara itu, (Harahap et al., 2024) menyoroti fenomena "ilusi efisiensi," yaitu pengurangan biaya yang tampak positif di permukaan namun tidak memberikan dampak nyata terhadap kinerja bisnis.

Walaupun beberapa sektor seperti manufaktur dan perhotelan telah banyak dikaji dalam konteks ABM (Lumentut et al., 2021) (Jusmani & Oktariansyah, 2021), penerapan ABM di sektor jasa dan industri lainnya masih jarang dieksplorasi secara mendalam (Widowati, 2021). Selain itu, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman mengenai bagaimana budaya organisasi dan keterlibatan manajemen puncak memengaruhi keberhasilan implementasi ABM (Arisudhana, 2022) (Koy et al., 2025). Terlebih lagi, peran teknologi digital dalam memperkuat atau bahkan mempersulit implementasi ABM belum banyak dikaji secara komprehensif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan Activity-Based Management (ABM) dapat memengaruhi efisiensi biaya serta implikasinya terhadap efektivitas strategi perusahaan dan daya saing bisnis. Selain itu, penelitian ini mengevaluasi sejauh mana ABM membantu perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya secara optimal tanpa menimbulkan inefisiensi baru. Fokus utama penelitian ini adalah mengkaji peran faktor-faktor seperti optimalisasi biaya dan ilusi kontrol dalam menentukan keberhasilan implementasi ABM. Dengan memahami dinamika ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai paradoks ABM, serta mengidentifikasi tantangan dan peluang untuk mendukung keberlanjutan bisnis dalam era yang semakin terdigitalisasi dan kompetitif.

Studi Literatur

Contingency Theory

Contingency Theory merupakan salah satu pendekatan dalam ilmu manajemen yang menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik dalam mengelola organisasi, melainkan efektivitas suatu sistem manajemen bergantung pada kondisi spesifik organisasi dan lingkungannya. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Fiedler (1964) yang menekankan bahwa keberhasilan suatu sistem manajemen sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional seperti struktur organisasi, budaya perusahaan, strategi bisnis, serta dinamika lingkungan eksternal. Dalam penerapan *Activity-Based Management* (ABM), pendekatan ini tidak selalu memberikan hasil yang sama di setiap perusahaan. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan ABM dalam meningkatkan efisiensi biaya dan pengelolaan aktivitas perusahaan sangat bergantung pada berbagai faktor internal dan eksternal organisasi (Widowati, 2021) (Jusmani & Oktariansyah, 2021). Menurut (Fatimah & Santoso, 2020) beberapa perusahaan yang menerapkan ABM mengalami kesulitan dalam menentukan cost driver yang tepat, menghadapi resistensi dari karyawan, serta mengalami peningkatan beban administratif yang justru mengurangi efisiensi operasional. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas ABM tidak dapat dijamin secara universal dan bergantung pada kondisi spesifik perusahaan yang mengadopsinya.

Dalam perspektif Teori Kontinjensi, keberhasilan penerapan ABM sangat ditentukan oleh beberapa faktor utama. (Lumentut et al., 2021) menekankan bahwa struktur organisasi yang fleksibel lebih mendukung implementasi ABM dibandingkan dengan struktur hierarkis yang kaku. Selain itu, budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan memiliki peran penting dalam memastikan bahwa ABM dapat diterima dan diadopsi dengan baik dalam operasional perusahaan (Pandey et al., 2024). Selain itu, dukungan manajemen puncak juga menjadi faktor krusial dalam keberhasilan ABM, karena tanpa keterlibatan pimpinan, perubahan sistem manajemen sering kali menghadapi hambatan internal yang signifikan (Ayu &

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 5 | Nomor 1 | Maret 2025 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/10.47709/jebma.v5n1.5673

Nugroho, 2023). Kompleksitas operasional juga menjadi variabel penting dalam penerapan ABM, di mana perusahaan dengan aktivitas bisnis yang beragam menghadapi tantangan lebih besar dalam mengalokasikan biaya secara akurat (Kalaena, 2019).

Dengan mempertimbangkan permasalahan yang telah diuraikan dalam pendahuluan, penelitian ini akan menggunakan pendekatan Teori Kontinjensi untuk menganalisis dan mengevaluasi bagaimana faktor-faktor seperti optimalisasi biaya dan ilusi kontrol memengaruhi efektivitas penerapan ABM. Berdasarkan prinsip Teori Kontinjensi, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi spesifik yang memungkinkan ABM dapat diterapkan secara efektif serta memahami keterbatasannya dalam berbagai jenis perusahaan. Dengan menyoroti faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas ABM, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi implementasi ABM yang lebih efisien terhadap karakteristik organisasi yang berbeda serta memberikan wawasan mengenai dampaknya terhadap daya saing dan keberlanjutan bisnis.

Activity-Based Management

Activity-Based Management merupakan metode dalam manajemen biaya yang berorientasi pada pengelolaan aktivitas sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis. Pendekatan ini dikembangkan dari *Activity-Based Costing*, yang awalnya hanya berfungsi untuk mengalokasikan biaya secara lebih akurat berdasarkan aktivitas yang dilakukan dalam suatu organisasi (Fatimah & Santoso, 2020). Namun, ABM lebih dari sekadar metode pengalokasian biaya karena bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kinerja keuangan dengan mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai tambah serta mengeliminasi aktivitas yang tidak esensial (Harahap et al., 2024). Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat lebih memahami hubungan antara aktivitas, sumber daya, dan output yang dihasilkan, sehingga strategi bisnis yang diterapkan lebih berbasis data dan akurat (Lumentut et al., 2021).

Penerapan ABM dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui dua pendekatan utama, yakni operasional dan strategis. Pendekatan operasional berfokus pada optimalisasi proses bisnis dengan menekan aktivitas yang tidak efisien, sedangkan pendekatan strategis lebih menitikberatkan pada pengambilan keputusan jangka panjang yang mempertimbangkan dampak aktivitas terhadap daya saing perusahaan (Solikin et al., 2022). Dengan penerapan yang tepat, ABM dapat membantu perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif serta meningkatkan profitabilitas tanpa mengorbankan kualitas layanan atau produk (Ayu & Nugroho, 2023). Namun, untuk mencapai manfaat tersebut, perusahaan perlu melakukan adaptasi sistem dan transformasi budaya kerja agar ABM dapat berjalan secara optimal (Jusmani & Oktariansyah, 2021).

Namun, meskipun ABM menawarkan banyak manfaat, implementasinya tidak terlepas dari berbagai tantangan. Salah satu hambatan utama adalah kompleksitas dalam menentukan cost driver yang tepat untuk setiap aktivitas, sehingga jika tidak dilakukan dengan benar, alokasi biaya bisa menjadi tidak akurat dan berujung pada keputusan strategis yang keliru (Pandey et al., 2024). Selain itu, penerapan ABM sering kali memerlukan perubahan sistem yang signifikan, termasuk investasi dalam perangkat lunak analitik dan integrasi dengan sistem manajemen perusahaan yang sudah ada (Harahap et al., 2024). Perusahaan perlu memastikan bahwa mereka memiliki dukungan teknologi yang memadai, serta strategi implementasi yang mencakup pelatihan bagi karyawan agar dapat memahami dan memanfaatkan ABM secara optimal.

Optimalisasi Biaya dalam *Activity-Based Management*

Activity-Based Management dikembangkan untuk membantu perusahaan dalam mengoptimalkan biaya dengan menganalisis aktivitas yang memberikan nilai tambah serta mengeliminasi aktivitas yang tidak efisien. Dengan menerapkan ABM, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif dan mengurangi pemborosan yang tidak perlu, sehingga meningkatkan efisiensi biaya (Lumentut et al., 2021). ABM juga memungkinkan perusahaan untuk memahami hubungan antara aktivitas bisnis dan biaya operasional, yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan berbasis data (Solikin et al., 2022).

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 5 | Nomor 1 | Maret 2025 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/10.47709/jebma.v5n1.5673

Salah satu keuntungan utama dari pendekatan ini adalah kemampuannya dalam meningkatkan profitabilitas tanpa harus mengorbankan kualitas produk atau layanan (Pandey et al., 2024)

Namun, penerapan ABM dalam optimalisasi biaya tidak selalu berjalan mulus. Salah satu tantangan utama adalah kesulitan dalam menentukan *cost driver* yang benar-benar mencerminkan penggunaan sumber daya dalam aktivitas perusahaan (Jusmani & Oktariansyah, 2021). Jika *cost driver* tidak diidentifikasi dengan tepat, maka biaya yang dialokasikan dapat menjadi tidak akurat, yang berisiko menciptakan inefisiensi baru dalam operasional perusahaan. Selain itu, ABM sering kali memerlukan perubahan sistem dan budaya kerja yang signifikan, yang dapat menimbulkan resistensi dalam organisasi (Pandey et al., 2024). Oleh karena itu, meskipun ABM menawarkan potensi optimalisasi biaya, implementasinya harus dirancang secara matang agar tidak menambah kompleksitas dalam pengelolaan bisnis.

Selain itu, keberhasilan penerapan ABM juga bergantung pada kesiapan teknologi dan keterampilan sumber daya manusia dalam mengelola sistem ini secara efektif. Perusahaan yang tidak memiliki infrastruktur digital yang memadai dapat menghadapi kesulitan dalam mengintegrasikan data aktivitas dengan sistem akuntansi dan manajemen biaya (Harahap et al., 2024). Kurangnya pemahaman karyawan dan manajer mengenai konsep ABM juga dapat menghambat efektivitasnya, terutama jika tidak ada pelatihan yang memadai untuk memastikan bahwa seluruh tim memahami bagaimana sistem ini bekerja dan bagaimana menggunakannya untuk pengambilan keputusan (Fatimah & Santoso, 2020). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang menyeluruh dalam implementasi ABM, termasuk investasi dalam teknologi yang mendukung analisis biaya secara real-time serta pelatihan bagi karyawan agar dapat menginterpretasikan data dengan benar. Dengan strategi yang tepat, ABM dapat menjadi alat yang tidak hanya membantu dalam optimalisasi biaya, tetapi juga meningkatkan ketahanan bisnis dan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Ilusi Kontrol dalam *Activity-Based Management*

Meskipun ABM dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi biaya, dalam beberapa kasus, metode ini dapat menciptakan ilusi kontrol bagi manajemen. Ilusi ini terjadi ketika perusahaan merasa memiliki kendali penuh terhadap pengelolaan biaya hanya karena mereka memiliki data aktivitas yang lebih terstruktur, padahal data tersebut belum tentu mencerminkan realitas operasional yang sebenarnya (Lumentut et al., 2021). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa manajer yang terlalu bergantung pada analisis biaya berbasis aktivitas dapat terjebak dalam pengambilan keputusan yang berorientasi pada angka semata, tanpa mempertimbangkan faktor non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, inovasi, dan fleksibilitas operasional (Harahap et al., 2024). Selain itu, ABM dapat menciptakan ilusi efisiensi jika perusahaan hanya berfokus pada pengurangan biaya tanpa mempertimbangkan dampak jangka panjangnya. Beberapa aktivitas yang tampaknya tidak bernilai tambah dalam laporan ABM, seperti pelatihan karyawan atau riset dan pengembangan produk, mungkin sebenarnya memiliki dampak besar terhadap keberlanjutan bisnis (Fatimah & Santoso, 2020).

Jika perusahaan hanya berorientasi pada efisiensi biaya dalam jangka pendek, mereka berisiko mengorbankan keunggulan kompetitif yang seharusnya dapat diperoleh melalui inovasi dan peningkatan kualitas (Samosir & Silalahi, 2022). Selain itu, penerapan ABM tanpa strategi yang komprehensif dapat menyebabkan perusahaan terjebak dalam pengurangan biaya yang tidak berkelanjutan, di mana efisiensi yang terlihat di awal justru menimbulkan tantangan baru dalam jangka panjang. Menurut penelitian terbaru, efektivitas ABM sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan pendekatan ini dengan strategi bisnis yang lebih luas, termasuk pengelolaan sumber daya manusia, teknologi, dan adaptasi terhadap perubahan pasar (Jordao & De Abreu, 2023). Dengan demikian, perusahaan perlu memastikan bahwa optimalisasi biaya yang dicapai melalui ABM tidak hanya bertumpu pada pengurangan biaya langsung, tetapi juga mempertimbangkan investasi jangka panjang dalam infrastruktur, pelatihan karyawan, dan inovasi produk (Fatimah & Nadhifah, 2024). Oleh karena itu, penerapan ABM harus dilakukan dengan strategi yang lebih holistik agar tidak hanya digunakan sebagai alat untuk menekan biaya, tetapi juga

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 5 | Nomor 1 | Maret 2025 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/10.47709/jebma.v5n1.5673

sebagai instrumen untuk meningkatkan nilai perusahaan dalam jangka panjang dengan tetap mempertahankan daya saing dan fleksibilitas operasional.

Paradoks dalam *Activity Based Management*

*Activity-Based Managemen*t (ABM) bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memberikan informasi yang lebih akurat dalam pengambilan keputusan. Namun, dalam praktiknya, penerapan ABM tidak selalu menghasilkan efisiensi yang diharapkan, bahkan dapat menciptakan tantangan baru bagi perusahaan (Susanto et al., 2024)**.** Salah satu paradoks utama dalam ABM adalah biaya implementasi yang tinggi dan kompleksitas sistem yang bertambah. Meskipun ABM dirancang untuk menyederhanakan pengelolaan biaya, kenyataannya perusahaan harus mengalokasikan investasi besar untuk mengembangkan sistem yang mendukung ABM, melatih karyawan, serta melakukan restrukturisasi proses bisnis (Al-Ghazali, 2023). Selain itu, paradoks lainnya adalah bahwa ABM dapat meningkatkan transparansi dalam alokasi biaya, tetapi di sisi lain juga dapat memperumit proses pengambilan keputusan jika tidak diintegrasikan dengan baik ke dalam sistem perusahaan (Ayu & Nugroho, 2023). Misalnya, terlalu banyak data aktivitas yang dianalisis dalam ABM bisa menyebabkan data overload, di mana manajemen justru kesulitan dalam menyaring informasi yang benar-benar relevan untuk strategi bisnis (Jusmani & Oktariansyah, 2021). Jika tidak ada keseimbangan dalam penerapan ABM, maka perusahaan bisa mengalami dampak negatif berupa kebingungan dalam interpretasi data, alokasi biaya yang salah, dan keputusan bisnis yang kurang optimal.

Penelitian Terdahulu

Penulisan paper ini diawali dengan mengumpullkan berbagai artikel dari jurnal nasional dan internasional seperti SINTA, Scopus, Reseacrh Gate, Garuda, dan Google Scholar yang berjumlah 85 artikel yang berkaitan dengan *Activity Based Management* dan mendapatkan 40 artikel yang yang relevan untuk dimasukkan ke dalam penelitian terdahulu yang terdiri dari :

Tabel 1. Sumber Penelitian Terdahulu

Sumber Artikel	Jumlah
Jurnal E-ISSN terdaftar - Journal of Student Research (JSR) - Jurnal Jubiko (Perilaku Bisnis Kontemporer) - Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis - Jurnal Media Akademik (JMA) - Jurnal Riset Ilmu Akuntansi - Jurnal Inovasi Global - Jurnal Aisyah: Jurnal Ilmu Kesehatan - INTEGRATIA: Journal of Education, Human Development, and - Community Engagement - Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis - Karimah Tauhid - Manuver : Jurnal Akuntansi dan Manajemen - Seminar Nasional dan Call for Papers 2021 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi – Semarang - Proceedings of the Second Asia Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations Management diakses dari google scholar, Garuda, index Copernicus, scilit, corssref.	13
SINTA 6 - Jurnal EMBA - Jurnal Akuntansi AKTIVA	4

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

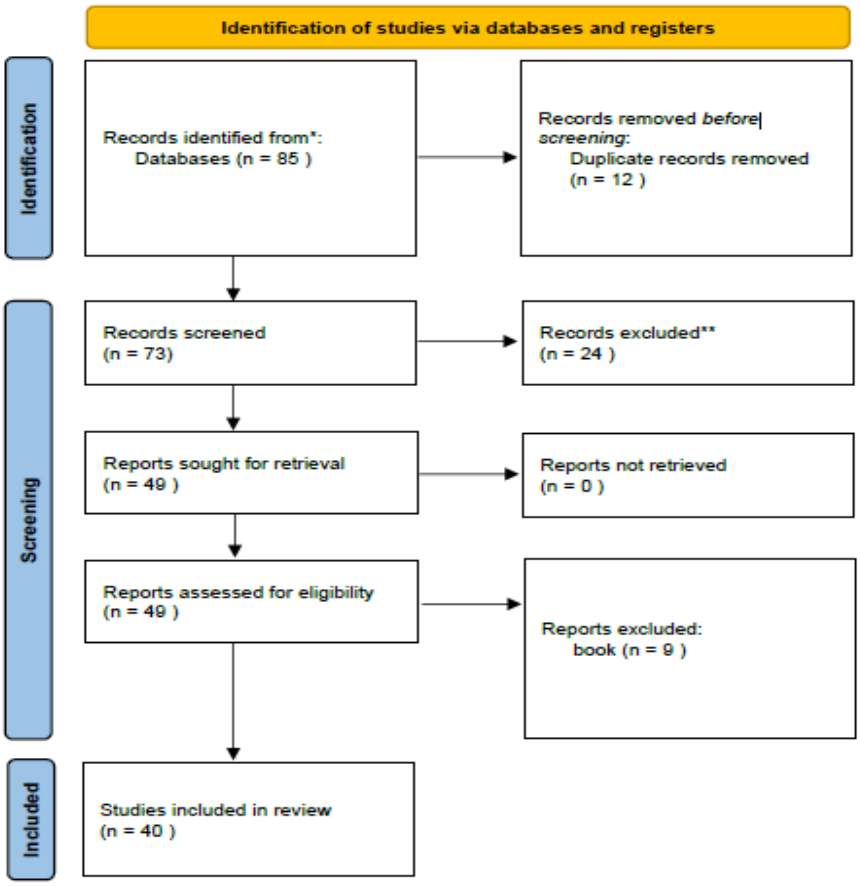
Volume : 5 | Nomor 1 | Maret 2025 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/10.47709/jebma.v5n1.5673

SINTA 5 - Bongaya Journal of Research in Accounting - Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum) - Berajah Journal - Bilancia: Jurnal Ilmiah Akuntansi - Media Bisnis - ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal - Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi - Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)	8
SINTA 4 - Jurnal Ilmiah Akuntansi (JIMAT) - Edunomika - The International Journal of Business Review (The Jobs Review) - Jurnal Media Wahana Ekonomika	4
SINTA 3 - Seminar Nasional Manajemen dan Akuntansi (SMA) - Ilomata International Journal of Management - Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen	4
SINTA 2 - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam (AT-TARIIZ) - Jurnal Studi Akuntansi dan Keuangan (Akurasi)	2
Scopus Q3 - International Journal of Productivity and Quality Management Tourism and Hospitality Management	1
Scopus Q2 - Energy Informatics	2
Scopus Q1 - Hindawi	1
SJR – Journal - Conference: 2024 IEEE International Symposium on Consumer Technology (ISCT)	1

Pemilihan, penyaringan, dan pengumpulan artikel penelitian terdahulu menggunakan bantuan website PRISMA flow diagram untuk memperoleh data yang terkait dengan topik ini berdasarkan kriteria yang sudah ditentukan.

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 5 | Nomor 1 | Maret 2025 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/10.47709/jebma.v5n1.5673



Gambar 1. PRISMA *flow diagram*

Setelah mengumpulkan berbagai artikel yang relevan, penulis melakukan analisis mendalam untuk mengevaluasi terhadap *Activity Based Management*. Berdasarkan pendalaman dari artikel-artikel sebelumnya, terdapat dua perspektif utama dalam melihat keberadaan *Activity Based Management*. Perspektif pertama ditunjukkan oleh 37 penelitian dari peneliti terdahulu yang menunjukkan bahwa *Activity Based Management* dapat meningkatkan efisiensi biaya dikarenakan dapat menghilangkan biaya yang tidak memiliki nilai tambah terhadap perusahaan. Sementara itu, perspektif kedua ditunjukkan oleh 3 peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa *Activity Based Management* justru menjadi beban tersediri bagi perusahaan dikarenakan implementasi sistem ini memerlukan biaya yang besar, kompleksitas yang tinggi, serta perubahan budaya organisasi yang signifikan. Perspektif ini menekankan bahwa manfaat yang diperoleh dari *Activity Based Management* tidak selalu sebanding dengan sumber daya yang harus dikeluarkan, terutama bagi perusahaan dengan skala kecil hingga menengah.

Dari kedua perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan penerapan ABM sangat bergantung pada karakteristik perusahaan, kesiapan sumber daya, serta komitmen manajemen dalam menjalankan sistem ini secara optimal. Dengan memahami kedua sudut pandang ini, penelitian ini merumuskan simpulan mengenai keterkaitan antara *Activity Based Management* terhadap biaya perusahaan. Tabel di bawah ini menyajikan ringkasan penelitian sebelumnya yang dipilih sebagai referensi utama dalam penelitian ini.

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 5 | Nomor 1 | Maret 2025 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/10.47709/jebma.v5n1.5673

Tabel 2. Penelitian Terdahulu terkait hubungan antara *Activity Based Management* terhadap efisiensi biaya perusahaan

Penulis	Temuan
(Tumanggor et al., 2025) (Ayu Nengsih & Purwanti, 2025) (Koy et al., 2025) (Assyfa et al., 2024) (Fatimah & Nadhifah, 2024) (Harahap et al., 2024) (Maulina et al., 2024) (A. Husna & Dwilita, 2024) (Waruwu et al., 2024) (Lapansari et al., 2024) (Pandey et al., 2024) (Hendika et al., 2024) (Al-Ghazali, 2023) (Demsina Sinaga & A. Hermawan, 2023) (Rakhmawati et al., 2023) (Ayu & Nugroho, 2023) (Raihan et al., 2023) (Angeline Hahuly et al., 2023) (Vuthi et al., 2022) (Arisudhana, 2022) (Samosir & Silalahi, 2022) (N. S. Husna et al., 2022) (Solikin et al., 2022) (Syawal et al., 2022) (Muqimuddin et al., 2021) (Lestari et al., 2021) (Lumentut et al., 2021) (Jusmani & Oktariansyah, 2021) (Taghavi et al., 2021) (Daleno et al., 2020) (Fatimah & Santoso, 2020) (Ribarić Čučković, 2020) (Sinha et al., 2020) (Kalaena, 2019) (Imanuel & Walandouw, 2019) (Kurniadi, 2015)	+
(Ostadi & Zare, 2022) (Widowati, 2021) (Ticoalu, 2020)	-
(+) dampak positif, (-) dampak negatif	

Metode Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam studi ini bersifat kualitatif dengan menerapkan metode Systematic Literature Review (SLR). Pemilihan metode ini didasarkan pada tujuan utama penelitian, yaitu untuk memahami secara mendalam dinamika dan kompleksitas implementasi Activity-Based Management (ABM) dalam konteks optimalisasi biaya dan pengambilan keputusan strategis. Pendekatan kualitatif dianggap paling sesuai karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dan menafsirkan hasil-hasil penelitian terdahulu secara kritis dan komprehensif, khususnya dalam mengungkap nuansa konseptual seperti efisiensi biaya dan ilusi kontrol yang tidak dapat diukur secara langsung melalui pendekatan kuantitatif.

Berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada generalisasi data numerik atau mixed methods yang membutuhkan integrasi data kuantitatif dan kualitatif secara simultan, metode SLR dengan pendekatan kualitatif lebih tepat digunakan dalam studi ini karena memungkinkan sintesis teori dan temuan empiris secara sistematis. Hal ini penting untuk menganalisis efektivitas ABM melalui berbagai konteks organisasi dan industri, serta menilai bagaimana teori kontinjensi dapat menjelaskan variasi keberhasilan implementasinya.

Melalui metode ini, penelitian tidak hanya menyoroti manfaat dan tantangan ABM dari sisi teknis, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual seperti budaya organisasi, lingkungan bisnis, dan kesiapan manajerial yang dapat memengaruhi keberhasilannya. Dengan demikian, studi ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam memahami paradoks manajemen berbasis aktivitas serta implikasinya terhadap strategi efisiensi biaya dan proses pengambilan keputusan dalam organisasi.

Hasil

Hasil kajian terhadap 40 artikel menunjukkan bahwa mayoritas penelitian (37 studi) mendukung efektivitas Activity-Based Management (ABM) dalam meningkatkan efisiensi biaya dengan mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah. ABM terbukti mampu memperbaiki alokasi sumber daya dan meningkatkan profitabilitas, khususnya di sektor manufaktur dan perhotelan. Namun, tiga studi lainnya menyoroti tantangan signifikan dalam penerapan ABM, termasuk kompleksitas sistem, tingginya biaya implementasi, serta resistensi internal terhadap perubahan. Studi kasus di RSUD Kota Yogyakarta menegaskan bahwa

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 5 | Nomor 1 | Maret 2025 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/10.47709/jebma.v5n1.5673

keterbatasan sumber daya manusia dan infrastruktur teknologi dapat menghambat keberhasilan ABM secara menyeluruh.

Lebih lanjut, penelitian ini mengidentifikasi adanya paradoks berupa *illusion of control*, yakni kondisi ketika manajemen merasa telah mengendalikan biaya secara efektif melalui ABM, padahal keputusan yang diambil tidak didasarkan pada pemahaman strategis yang utuh. Fenomena ini menunjukkan bahwa keberhasilan ABM tidak hanya ditentukan oleh sistemnya, tetapi oleh kesesuaian antara karakteristik organisasi dan kesiapan manajerial, sebagaimana ditegaskan dalam teori kontijensi. Penelitian ini memperkaya teori tersebut dengan menegaskan pentingnya pendekatan yang kontekstual dan integratif dalam implementasi ABM, agar dapat menghasilkan efisiensi biaya yang nyata dan berkelanjutan.

Pembahasan

Activity-Based Management dalam Optimalisasi Biaya

Activity-Based Management berperan penting dalam optimalisasi biaya. (Jusmani & Oktariansyah, 2021) ABM merupakan pendekatan terpadu dan menyeluruh yang berfokus pada aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan nilai pelanggan dan laba. (Jusmani & Oktariansyah, 2021) Pendekatan *Activity-Based Management* (ABM) dalam optimalisasi biaya dapat dianalisis melalui perspektif teori kontijensi, yang menyatakan bahwa efektivitas suatu sistem manajemen biaya bergantung pada kondisi dan karakteristik organisasi yang menerapkannya. ABM lebih unggul dibandingkan sistem biaya tradisional karena mampu mengalokasikan biaya berdasarkan konsumsi sumber daya aktual pada aktivitas tertentu, bukan sekadar pembagian overhead berdasarkan pusat biaya atau departemen (Sinha et al., 2020). Pendekatan ini memberikan akurasi lebih tinggi dalam manajemen biaya dan pengambilan keputusan strategis, terutama dalam mengeliminasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (Hendika et al., 2024). Selain itu, ABM terbukti efektif dalam meningkatkan efisiensi operasional di berbagai industri, seperti manufaktur dan perhotelan, dengan memberikan wawasan yang lebih jelas terkait alokasi sumber daya dan pengembangan strategi bisnis (Harahap et al., 2024).

Hubungan ABM dengan Metode Costing Lainnya dalam Konteks Optimasi Biaya

Activity-Based Management (ABM) memiliki hubungan erat dengan metode costing lain, terutama *Activity-Based Costing* (ABC) dan Time-Driven *Activity-Based Costing* (TDABC), dalam konteks optimasi biaya. ABC menyediakan informasi biaya yang terperinci berdasarkan aktivitas, sehingga menjadi dasar utama bagi ABM dalam menganalisis profitabilitas dan area yang perlu diperbaiki (Fatimah & Santoso, 2020). Dalam ABC, biaya dialokasikan berdasarkan cost driver. Mengacu pada *contingency theory*, efektivitas ABC bergantung pada kesesuaiannya dengan lingkungan organisasi, di mana dalam kondisi kompleks, metode ini memberikan informasi yang lebih akurat untuk pengambilan keputusan strategis (Aird, 1996). Sementara itu, TDABC menyederhanakan proses pengumpulan data dengan menitikberatkan pada waktu sebagai dasar alokasi biaya (Cokins, 2023). Metode ini lebih fleksibel dibandingkan ABC karena dapat menyesuaikan perubahan lingkungan dengan cepat, sehingga cocok untuk organisasi yang beroperasi di kondisi dinamis dan membutuhkan keputusan yang cepat (Cokins, 2023).

Integrasi ABM dengan ABC atau TDABC memberikan sejumlah manfaat yang signifikan dalam optimasi biaya. Pertama, kedua metode costing ini menyediakan informasi biaya yang lebih akurat, yang sangat penting dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, karena akurasi data berkontribusi pada keputusan yang lebih efektif (Fatimah & Santoso, 2020). Mengacu pada *contingency theory*, nilai informasi ini sangat bergantung pada relevansinya dengan kondisi organisasi dan tantangan yang dihadapinya. Kedua, ABM yang didukung oleh ABC atau TDABC membantu mengidentifikasi aktivitas yang tidak bernilai tambah, memungkinkan organisasi untuk mengeliminasi aktivitas yang tidak efisien dan menghemat biaya secara signifikan (Lapansari et al., 2024). Namun, berdasarkan *contingency theory*, nilai tambah suatu aktivitas sangat bergantung pada konteks organisasi, sehingga setiap eliminasi harus mempertimbangkan kondisi spesifik perusahaan. Ketiga, dengan adanya informasi biaya yang lebih akurat dan analisis aktivitas yang

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 5 | Nomor 1 | Maret 2025 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/10.47709/jebma.v5n1.5673

mendalam, ABM meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis, karena informasi yang tepat waktu dan relevan sangat krusial dalam kondisi ketidakpastian (Partridge & Perren, 1998).

Pilihan antara ABC dan TDABC dalam implementasi ABM harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti karakteristik organisasi, kompleksitas bisnis, dan dinamika lingkungan eksternal. Mengacu pada *contingency theory*, tidak ada satu pendekatan terbaik yang berlaku universal, sehingga organisasi perlu menyesuaikan metode costing dengan kebutuhan dan kondisi spesifik mereka (Otley, 1992). Implementasi ABM yang berhasil juga memerlukan komitmen organisasi, investasi yang memadai, serta pemahaman mendalam terhadap prinsip-prinsip *contingency theory* agar dapat menghasilkan manfaat yang optimal dalam optimasi biaya dan efisiensi operasional (Trussel & Bitner, 1998).

Peran ABM dalam Mengidentifikasi Aktivitas Bernilai Tambah vs. Tidak Bernilai Tambah

ABM memainkan peran krusial dalam mengidentifikasi dan membedakan antara aktivitas yang menambah nilai *(value-added activities)* dan aktivitas yang tidak menambah nilai *(non-value-added activities)*, sehingga memungkinkan optimalisasi biaya dan peningkatan efisiensi operasional (Ayu Nengsih & Purwanti, 2025) (Jusmani & Oktariansyah, 2021). Melalui proses ini, perusahaan dapat memfokuskan sumber daya pada aktivitas yang secara langsung berkontribusi terhadap nilai produk atau jasa di mata pelanggan, seperti desain produk, perakitan, dan layanan pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing bisnis (Jusmani & Oktariansyah, 2021) (Lapansari et al., 2024).

Sebaliknya, aktivitas yang tidak menambah nilai, seperti pemindahan material yang tidak perlu, pengerjaan ulang akibat kesalahan, atau waktu tunggu berlebihan, menambah biaya tanpa memberikan manfaat langsung bagi pelanggan, sehingga idealnya harus diminimalkan atau dihilangkan (Lapansari et al., 2024) (Ayu Nengsih & Purwanti, 2025). Namun, berdasarkan *contingency theory*, nilai suatu aktivitas bersifat situasional dan dapat bergantung pada industri, strategi bisnis, serta preferensi pelanggan, sehingga dalam beberapa kasus, aktivitas yang tampaknya tidak bernilai tambah tetap diperlukan, seperti inspeksi kualitas yang ekstensif di industri dengan standar keamanan tinggi (Trussel & Bitner, 1998) (Sok & O'Cass, 2011).

ABM tidak hanya membantu mengurangi biaya dan meningkatkan profitabilitas dengan menghilangkan aktivitas yang tidak perlu, tetapi juga memberikan data yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan strategis terkait alokasi sumber daya, penetapan harga, dan efisiensi operasional (Lapansari et al., 2024) (Ayu Nengsih & Purwanti, 2025). Selain itu, pendekatan ini sejalan dengan prinsip *contingency theory*, yang menekankan pentingnya adaptasi terhadap dinamika pasar dan kebutuhan pelanggan, memungkinkan perusahaan untuk secara berkala mengevaluasi dan menyesuaikan aktivitasnya agar tetap relevan dan kompetitif (Armstrong, 2002). Dengan demikian, ABM tidak hanya menjadi alat analisis biaya tetapi juga strategi manajemen yang berkelanjutan dalam menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang.

Tabel 3. Laporan Perbandingan Sebelum dan Sesudah Implementasi ABM

BEBAN OPERASIONAL		
Biaya Bahan Baku	Rp 4.500.000	Rp 4.500.000
Biaya Pengolahan Bahan Baku	Rp 4.000.000	Rp 4.000.000
Biaya Gaji dan Upah Karyawan	Rp 3.600.000	Rp 3.600.000
Biaya Sewa Tempat	Rp 1.000.000	Rp 1.000.000
Biaya Listrik dan Air	Rp 600.000	Rp 600.000
Biaya Inspeksi Stok di Gudang	Rp 1.500.000	0
Biaya Kebersihan Café	Rp 1.500.000	Rp 1.500.000
Biaya Training Karyawan	Rp 3.000.000	0
Biaya Dead Stock	Rp 5.000.000	0
Biaya Cuci Peralatan	Rp 1.000.000	0

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 5 | Nomor 1 | Maret 2025 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/10.47709/jebma.v5n1.5673

Biaya Pengecekan Bahan Baku Baru	Rp 500.000	0
Total Beban Operasional	Rp 35.700.000	Rp 15.200.000
Laba Bersih	Rp 5.800.000	Rp 30.300.000
Margin Laba	12%	66%

Sumber: (Maulina et al., 2024)

Data di atas menunjukkan studi kasus implementasi ABM pada Cafe Barista (Maulina et al., 2024). Sebelum implementasi ABM, Cafe Barista memiliki beban operasional yang tinggi dan margin laba yang rendah. Setelah mengimplementasikan ABM dan mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah *(non-value added activities)*, terjadi penurunan signifikan pada beban operasional dan peningkatan yang substansial pada laba bersih dan margin laba. Studi kasus ini menunjukkan potensi ABM untuk meningkatkan efisiensi dan profitabilitas secara dramatis (Maulina et al., 2024).

Penelitian terdahulu lainnya juga mendukung peran ABM dalam optimalisasi biaya melalui pengurangan aktivitas yang tidak efisien. Misalnya, penelitian (Assyfa et al., 2024) menunjukkan bahwa penerapan ABM di sektor perhotelan dapat menekan total biaya dari Rp1.090.630.613 menjadi Rp827.339.207, menghasilkan penghematan sebesar Rp263.291.406. Temuan serupa juga ditemukan oleh (Imanuel & Walandouw, 2019) di mana analisis berbasis ABM berhasil mengidentifikasi dan mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah di Hotel Gran Puri Manado, sehingga biaya operasional dapat ditekan hingga Rp335.831.695 tanpa menurunkan kualitas layanan. Selain itu, dalam sektor manufaktur, ABM memungkinkan perusahaan memahami struktur biaya lebih mendalam dan menyesuaikan strategi produksi guna meningkatkan margin keuntungan serta daya saing di pasar(Solikin et al., 2022).

Salah satu manfaat utama dari ABM adalah kemampuannya dalam mengidentifikasi dan menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah, sehingga biaya dapat dialokasikan secara lebih akurat. Studi pada PT Sinar Pure Foods International Bitung menemukan bahwa penerapan ABM menghasilkan efisiensi sebesar 10,75% dengan penghematan biaya mencapai Rp. 295.224.783,- (Pandey et al., 2024). Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian pada sektor jasa ekspedisi, di mana ABM berhasil menekan pemborosan biaya overhead produksi dengan mengoptimalkan distribusi beban kerja berdasarkan aktivitas yang memiliki nilai strategis (Angeline Hahuly et al., 2023).

Namun, meskipun ABM menawarkan keunggulan dalam optimalisasi biaya, tantangan implementasinya tidak dapat diabaikan. Salah satu kendala utama adalah kesiapan sumber daya manusia dalam memahami dan menerapkan sistem ini secara efektif. Di RSUD Kota Yogyakarta, misalnya, penerapan ABM masih terkendala keterbatasan sumber daya manusia yang belum terlatih sepenuhnya, sehingga diperlukan pelatihan tambahan sebelum sistem ini dapat diimplementasikan secara optimal (Ticoalu, 2020). Selain itu, penerapan ABM memerlukan investasi awal yang cukup besar, baik untuk akuisisi perangkat lunak, pelatihan staf, maupun rekayasa ulang proses bisnis, yang dapat menjadi beban bagi perusahaan dengan anggaran terbatas (Bialas et al., 2020).

Sehingga, penting untuk dicatat bahwa hasil implementasi ABM dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi, industri, dan cara implementasi. Efektivitas ABM juga sangat bergantung pada ketersediaan data yang akurat dan terkini. Jika data yang digunakan tidak valid atau tidak lengkap, maka proses pengalokasian biaya menjadi tidak akurat dan dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang keliru (Naumova & Tyugin, 2021). Oleh karena itu, sebelum menerapkan ABM, perusahaan harus memastikan bahwa sistem pencatatan dan pelaporan data telah berjalan dengan baik. Jika tidak, bukannya optimalisasi biaya yang diperoleh, justru inefisiensi baru yang muncul akibat ketidaktepatan dalam alokasi biaya.

Activity-Based Management sebagai Ilusi Kontrol

Pendekatan *Activity-Based Management* (ABM) sering dianggap sebagai metode yang mampu meningkatkan efisiensi biaya dengan menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Dalam teori kontijensi, efektivitas ABM bergantung pada faktor lingkungan dan kondisi organisasi yang berbeda,

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 5 | Nomor 1 | Maret 2025 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/10.47709/jebma.v5n1.5673

sehingga hasil penerapannya tidak selalu sama di setiap perusahaan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa implementasi ABM sering kali terhambat oleh keterbatasan sumber daya dan kesiapan organisasi dalam mengadopsi sistem yang lebih kompleks. Salah satu kendala utama adalah kurangnya infrastruktur teknologi yang memadai untuk mendukung analisis aktivitas secara akurat (Muqimuddin et al., 2021). Selain itu, resistensi dari karyawan dan kurangnya pemahaman terhadap konsep ABM juga menjadi faktor penghambat yang signifikan (Ticoalu, 2020).

Beberapa studi menemukan bahwa ABM justru dapat menciptakan ilusi kontrol tanpa benar-benar menghasilkan efisiensi biaya yang nyata. Hal ini disebabkan oleh kesulitan dalam mengidentifikasi dan mengukur aktivitas yang benar-benar memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Sebagai contoh, dalam penelitian pada UMKM, ditemukan bahwa meskipun ABM diterapkan, beberapa aktivitas yang seharusnya dihilangkan tetap dipertahankan karena alasan kebiasaan operasional (Koy et al., 2025). Selain itu, penerapan ABM membutuhkan investasi besar dalam pelatihan dan sistem informasi, yang sering kali tidak sebanding dengan manfaat yang diperoleh dalam jangka pendek (Al-Hashimi & Al-Ghazali, 2023). Kesalahan dalam segmentasi data juga dapat menyebabkan informasi biaya yang tidak akurat, sehingga justru menciptakan keputusan yang keliru dalam pengelolaan anggaran (Bialas et al., 2020).

ABM tidak selalu memberikan hasil yang diharapkan, terutama ketika diterapkan tanpa kesiapan organisasi yang memadai (Ticoalu, 2020). Misalnya, pada RSUD Kota Yogyakarta, ABM belum mampu mengefisiensikan biaya karena sumber daya manusia dan sistem yang belum siap (Lapansari et al., 2024). Selain itu, penerapan ABM yang tidak didukung oleh data yang andal dapat menghambat pengambilan keputusan yang akurat (Naumova & Tyugin, 2021). ABM memerlukan perubahan besar dalam proses bisnis dan sering kali menghadapi resistensi dari karyawan yang tidak terbiasa dengan pendekatan baru (Herrmann, 2023). Selain itu, kurangnya koordinasi antara tim pemasaran dan penjualan dapat mengurangi efektivitas penerapan ABM (Bek-Gaik & Surowiec, 2023). Akibatnya, perusahaan yang gagal dalam menyesuaikan ABM dengan kebutuhan internal mereka dapat mengalami kesulitan dalam mencapai efisiensi yang diharapkan (Al-Hashimi & Al-Ghazali, 2023). Dengan demikian, keberhasilan ABM sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan implementasinya.

Namun, hasil penelitian lain menunjukkan bahwa ABM tetap memiliki potensi untuk meningkatkan efisiensi biaya jika diterapkan dengan strategi yang tepat. Misalnya, studi pada perusahaan manufaktur menemukan bahwa identifikasi aktivitas yang tidak produktif berhasil mengurangi beban biaya hingga lebih dari 10% dalam satu tahun operasional (A. Husna & Dwilita, 2024). Penelitian lain pada industri jasa juga menunjukkan bahwa pemetaan aktivitas yang lebih rinci mampu meningkatkan transparansi biaya, sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan yang lebih akurat dalam mengalokasikan sumber daya (Lestari et al., 2021). Dengan kata lain, efektivitas ABM sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam memahami dan menerapkan sistem ini dengan pendekatan yang tepat.

Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa ABM dapat memberikan hasil yang lebih akurat dalam alokasi biaya dibandingkan sistem biaya tradisional yang hanya berbasis departemen atau pusat biaya (Sinha et al., 2020). Dengan ABM, perusahaan dapat mengidentifikasi dan menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, sehingga meningkatkan efisiensi biaya operasional (Jusmani & Oktariansyah, 2021). Studi kasus pada PT Sinar Pure Foods International Bitung menunjukkan bahwa penerapan ABM berhasil menghemat biaya produksi sebesar Rp. 295.224.783,- dengan efisiensi sebesar 10,75% (Pandey et al., 2024). Selain itu, ABM memungkinkan manajemen untuk mengoptimalkan strategi cost leadership dengan menekan biaya kegiatan yang tidak perlu tanpa mengurangi kualitas produk (Solikin et al., 2022). Oleh karena itu, dalam konteks yang tepat, ABM dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan efisiensi biaya dan daya saing perusahaan.

Perbedaan hasil penelitian ini mencerminkan adanya gap dalam efektivitas penerapan ABM di berbagai sektor industri. ABM dapat berfungsi dengan baik dalam lingkungan yang memiliki data biaya yang transparan serta sistem informasi yang kuat. Namun, dalam kondisi yang kurang mendukung, ABM justru berisiko menjadi alat administratif yang tidak memberikan dampak nyata terhadap efisiensi biaya (Lapansari et al., 2024). Faktor seperti kesiapan teknologi, kompetensi karyawan, dan dukungan

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 5 | Nomor 1 | Maret 2025 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/10.47709/jebma.v5n1.5673

manajemen menjadi elemen kunci dalam menentukan keberhasilan implementasi ABM di suatu organisasi (Herrmann, 2023).

Dengan demikian, ABM bukanlah solusi yang bisa diterapkan secara universal untuk meningkatkan efisiensi biaya. Sebelum mengadopsi ABM, organisasi perlu mengevaluasi kesiapan internal mereka agar sistem ini tidak hanya menjadi sekadar formalitas tanpa memberikan manfaat yang substansial. Jika tidak diimplementasikan dengan baik, ABM bisa menjadi ilusi kontrol yang justru memperumit pengelolaan biaya tanpa menghasilkan peningkatan efisiensi yang nyata (Bialas et al., 2020). Selain itu, penerapan ABM yang tidak didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan pemahaman mendalam mengenai aktivitas bisnis dapat menyebabkan distorsi dalam pengambilan keputusan dan alokasi biaya yang kurang efektif (Lapansari et al., 2024). Pada akhirnya, tanpa perencanaan dan eksekusi yang matang, ABM hanya memberikan ilusi bahwa biaya telah dikendalikan, padahal perusahaan tetap terjebak dalam struktur biaya yang tidak efisien dan sulit diidentifikasi.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis terhadap berbagai penelitian mengenai implementasi Activity-Based Management (ABM), terdapat dua perspektif utama terkait efektivitasnya dalam optimalisasi biaya. Mayoritas temuan, yang didukung oleh 37 penelitian, menyimpulkan bahwa ABM berperan signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya melalui identifikasi serta eliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah. Hal ini memungkinkan perusahaan mengalokasikan sumber daya secara lebih akurat, sehingga profitabilitas dapat meningkat secara nyata. Salah satu studi kasus yang menonjol adalah pada Cafe Barista, yang menunjukkan peningkatan laba bersih dari Rp5,8 juta menjadi Rp30,3 juta setelah penerapan ABM secara strategis.

Namun demikian, perspektif lain yang diungkapkan oleh tiga penelitian menunjukkan bahwa implementasi ABM tidak selalu membawa hasil positif, khususnya pada organisasi berskala kecil hingga menengah. Kompleksitas sistem, kebutuhan akan perubahan budaya organisasi, serta keterbatasan sumber daya menjadi kendala utama. Studi di RSUD Kota Yogyakarta, misalnya, memperlihatkan bahwa kurangnya kesiapan sistem dan sumber daya manusia menjadi faktor penghambat keberhasilan implementasi ABM secara menyeluruh.

Temuan penelitian ini memperkaya pemahaman terhadap contingency theory, dengan menegaskan bahwa kesesuaian antara karakteristik organisasi dan sistem manajemen biaya merupakan faktor krusial bagi keberhasilan penerapan ABM. Hal ini memperkuat pandangan bahwa strategi manajerial tidak dapat bersifat universal, melainkan harus disesuaikan dengan konteks internal masing-masing organisasi, termasuk kesiapan teknologi, kompetensi sumber daya manusia, serta dukungan manajerial.

Dengan demikian, optimalisasi biaya melalui ABM memerlukan pendekatan yang kontekstual dan berbasis evaluasi internal yang matang. Perusahaan perlu menilai kesiapan struktural dan kultural sebelum mengadopsi sistem ini, agar manfaat yang dihasilkan sebanding dengan investasi yang dikeluarkan. ABM berpotensi menjadi alat strategis untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing, namun juga berisiko menciptakan ilusi kontrol apabila diterapkan tanpa kesiapan yang memadai.

Sebagai rekomendasi, penelitian mendatang dapat diarahkan untuk mengeksplorasi lebih lanjut peran faktor-faktor seperti kesiapan teknologi, budaya organisasi, serta regulasi industri terhadap efektivitas implementasi ABM di berbagai sektor. Selain itu, dibutuhkan pendekatan kuantitatif dan studi empiris yang dapat mengukur dampak ABM terhadap efisiensi biaya dan kinerja organisasi, baik dalam skala usaha kecil, menengah, maupun besar. Dengan pendekatan yang lebih integratif, kontribusi ABM terhadap strategi manajerial dan keberlanjutan bisnis dapat dipahami secara lebih komprehensif.

Referensi

Aird, B. (1996). Activity-based cost management in health care - another fad? *International Journal of Health Care Quality Assurance*, *9*(4), 16–19. https://doi.org/10.1108/09526869610124182

Al-Ghazali, M. H. I. (2023). Proposal for the Cost Model Based on Causal Activities To Rationalize the

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Decision-Making Pricing. Applied Study in the General Company for Leather Industries – Baghdad. *International Journal of Professional Business Review*, *8*(4), 1–27. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1370

Al-Hashimi, A. M., & Al-Ghazali, H. A. A.-S. (2023). Towards corporate sustainability: Cost-benefit considerations of quantitative methods (multiple regression model) versus activity-based methods for determining indirect costs - An applied study in KDD industrial company. In W. A.G. … J. H.A.G. (Eds.), *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2776). American Institute of Physics Inc. https://doi.org/10.1063/5.0136396

Angeline Hahuly, M. … Binawati, L. (2023). Implementation Of ABC And ABM For Evaluate Activities At Cv Spt (Expedition Service Company). *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, *7*(3), 657–676. https://doi.org/10.35145/bilancia.v7i3.2395

Arisudhana, A. (2022). Analisis Proses Bisnis Rawat Inap dan Rawat Jalan Rumah Sakit Cakra Husada. *Bongaya Journal for Research in Accounting (BJRA)*, *5*(1), 94–104. https://doi.org/10.37888/bjra.v5i1.331

Armstrong, P. (2002). The costs of activity-based management. *Accounting, Organizations and Society*, *27*(1), 99–120. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00031-8

Assyfa, H. M. … Anwar, S. (2024). Konsep dan Implementasi Activity Based Management (ABM) Pada Hotel GCM. *Karimah Tauhid Journal*, *3*(8), 9400–9414. https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i8.14638

Ayu Nengsih, & Purwanti. (2025). Penerapan Akuntansi Manajemen Berbasis Aktivitas Pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan GIIC. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, *2*(4), 879–885.

Ayu, Y. S. R., & Nugroho, M. (2023). Analisis Penerapan Metode Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Pada Pt. Pesona Arnos Beton Gresik. *Journal of Student Research*, *1*(2), 122–137. https://doi.org/10.55606/jsr.v1i2.973

Bek-Gaik, B., & Surowiec, A. (2023). Integrated reporting and performance measurement systems. In *Integrated Reporting and Performance Measurement Systems*. Taylor and Francis. https://doi.org/10.4324/9781003336068

Bialas, C. … Manthou, V. (2020). Improving hospital pharmacy inventory management using data segmentation. *American Journal of Health-System Pharmacy*, *77*(5), 371–377. https://doi.org/10.1093/ajhp/zxz264

Daleno, I. P. … Elim, I. (2020). Identifikasi Non Value Added Activity Melalui Activity-Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Hotel Travello Manado. *Journal GEEJ*, *7*(2), 182–191.

Demsina Sinaga, Y., & A. Hermawan, A. (2023). Increasing the Company'S Profitability and Cost Efficiency Through the Implementation of Activity-Based Management, Value Chain, and Pestel. *Akurasi : Jurnal Studi Akuntansi Dan Keuangan*, *6*(2), 287–309. https://doi.org/10.29303/akurasi.v6i2.371

Fatimah, A., & Nadhifah, F. H. (2024). Activity Based Management For Increase Cost Efficiecy and Profitability PG Krabet-East Java. *Edunomika*, *08*(02), 1–15.

Fatimah, A., & Santoso, A. A. (2020). Peningkatan Efisiensi Biaya Melalui Activity Based Management. *Jurnal Riset Dan Aplikasi: Akuntansi Dan Manajemen*, *4*(2), 229–238. https://doi.org/10.33795/jraam.v4i2.010

Harahap, O. … Atika, A. (2024). Penerapan Akuntansi Manajemen Berbasis Aktivitas Pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, *2*(2), 271–278. https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i2.787

Hendika, P. … Suryadi, D. (2024). Analisis Penggunaan Activity Based Manajement (ABM) sebagai Instrumen untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya. *Jurnal Jubiko Perilaku Bisnis Kontemporer*, *01*(01), 32–36. https://doi.org/10.62769/5r52zh10

Herrmann, T. (2023). Account-Based Marketing: Much More Than a New Automation Trend. In *Management for Professionals: Vol. Part F286* (pp. 177–187). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-031-20040-3_11

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Husna, A., & Dwilita, H. (2024). Berajah Journal. *Jurnal Pembelajaran Dan Pengembangan Diri*, *4*(2), 359–372. https://doi.org/10.47353/bj.v4i2.297

Husna, N. S. … Farizi, M. A. F. (2022). The Analysis of Activity-Based Management Implementation to Increase Cost Efficiency in Hotel XY Semarang. *Ilomata International Journal of Management*, *3*(2), 175–193. https://doi.org/10.52728/ijjm.v3i2.444

Imanuel, S., & Walandouw, S. K. (2019). Analisis Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel Gran Puri Manado Analysis of Activity Based Management Implementation To Improve. *Emba*, *7*(4), 4484–4493.

Jordao, B. F. C. F., & De Abreu, M. E. (2023). Implementation of the ABM Strategy. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI*, *2023-June*. https://doi.org/10.23919/CISTI58278.2023.10211748

Jusmani, & Oktariansyah. (2021). Activity Based Management Sebagai Instrumen Bagi Manajemen Dalam Efisiensi Biaya Jusmani 1 , Oktariansyah 2 1. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, *18*(3), 377–386. https://doi.org/10.31851/jmwe.v18i3.6658

Kalaena, R. (2019). Analysing the Value and Non-Value Activities Using Activity-Based Management Concept At Pt. Celebes Mina Pratama Bitung. *Jurnal EMBA*, *7*(1), 41–50. https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22259

Koy, A. A. … Demu, Y. (2025). Implementasi Metode Activity Based Management (ABM) Dalam Meningkatkan Efisiensi dan Profitabilitas Pada UMKM Suka Maju Ajaobaki. *Jurnal Riset Ilmu Akuntansi*, *4*(1), 89–94.

Kurniadi, E. (2015). Biaya Produksi dengan Menggunakan Metoda Activity Based Management dalam rangka Mengadakan Peningkatan Terhadap Efisiensi, Kualitas, dan Waktu. *Media Bisnis*, *7*(1), 75–110. http://www.tsm.ac.id/MB

Lapansari, Y. … Ngadimah, M. (2024). Metode Activity Base Management (ABM) untuk meningkatkan efisiensi pembiayaan pendidikan di SMK Sore Ponorogo. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, *13*(3), 299–307. https://doi.org/10.26877/jmp.v13i3.20431

Lestari, N. S. … Kurniawan, A. (2021). Peran Activity Based Management Dalam Meningkatkan Efisiensi Pada Moovby Indonesia. *Jurnal Akuntansi AKTIVA*, *2*(2), 169–175.

Lumentut, I. N. F. … Pinatik, S. (2021). Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel Diantha Bitung. *Jurnal EMBA*, *9*(3), 812–821. https://doi.org/10.35794/emba.v9i3.35053

Maulina, R. … Nisa, H. (2024). Analisis Non Value Added Activity melalui penerapan Activity Based Management untuk meningkatkan efisiensi pada Cafe Barista di Kota Bangkalan. *Jrunal Media Akademik (JMA)*, *2*(12), 1–16. https://doi.org/10.62281/v2i12.1123

Muqimuddin … Abdallah, B. N. (2021). Value Added and Non-Value Added Activity Analysis in Disassembly Process for Productivity Enhancement during Covid-19 Pandemic. *Proceedings of the Second Asia Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 3397–3407.

Naumova, O., & Tyugin, M. (2021). *Information and Analytical Support for Enterprise Business Management* (pp. 295–303). https://doi.org/10.1007/978-3-030-47458-4_35

Ostadi, B., & Zare, R. (2022). Activity-based costing in the public sector and non-profit organisations: Towards risk-based approach. *International Journal of Productivity and Quality Management*, *35*(1), 1–16. https://doi.org/10.1504/IJPQM.2022.120708

Otley, D. T. (1992). *The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis BT - Readings in Accounting for Management Control* (C. Emmanuel … K. Merchant (eds.); pp. 83–106). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8_5

Pandey, M. … Maradesa, D. (2024). Penerapan Metode Activity Based Management dalam Meningkatkan Efisiensi Aktivitas dan Biaya Produksi pada PT Sinar Pure Foods International Bitung. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, *8*(1), 50–59.

Partridge, M., & Perren, L. (1998). An integrated framework for activity-based decision making.

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Management Decision, *36*(9), 580–588. https://doi.org/10.1108/00251749810239469

Raihan, A. … Zainal, F. R. (2023). Pengaruh Penerapan Activity Based Management Dalam Meningkatkan Profitabilitas Produksi Ready Mix Pt. Bumi Sarana Beton. *Jurnal Manuver: Akuntansi Dan Manajemen*, *1*(2), 132–141.

Rakhmawati, L. … Rochmah, T. N. (2023). Cost Control Recommendation Based on Activity-Based Management: A Case Study from Decreasing Opportunity Cost of National Health Insurance. *Jurnal Aisyah : Jurnal Ilmu Kesehatan*, *8*(1), 391–396. https://doi.org/10.30604/jika.v8i1.1642

Ribarić Čučković, E. (2020). Quality Cost Accounting in the Hospitality Industry. *Tourism and Hospitality Management*, *26*(1), 245–257.

Samosir, G. G., & Silalahi, E. R. R. (2022). Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Pada Pt. Moderen Plasindo Mutiara Plastik. *Jurnal Ilmiah Akuntansi (JIMAT)*, *1*(2), 107–114. https://doi.org/10.54367/jimat.v1i2.2265

Sinha, V. K. … Pattanayak, J. K. (2020). Applicability of activity-based management system in coal mines – A case study of an underground coal mine. *Journal of Mines, Metals and Fuels*, *68*(4), 120–130. https://doi.org/10.18311/jmmf/2020/27642

Sok, P., & O'Cass, A. (2011). Achieving superior innovation-based performance outcomes in SMEs through innovation resource–capability complementarity. *Industrial Marketing Management*, *40*(8), 1285–1293. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.007

Solikin, F. F. … Wokas. (2022). Pengaruh penerapan Activity Based Management (ABM) dan Gaya kepemimpinan Kinerja Mnajerial pada PT Bank Sulut GO Kantor Pusat Manado. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, *6*(1), 815–826.

Susanto, E. … Titah, H. S. (2024). Strategic Management for Enhancing Water Quality in the Barito River Basin Through Cost Optimization Using Linear Programming. *Digest of Technical Papers - IEEE International Conference on Consumer Electronics*, 727–732. https://doi.org/10.1109/ISCT62336.2024.10791242

Syawal, R. … Santoso, R. (2022). Analisis Manfaat Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Pada Pt Semen Baturaja (Persero) Tbk. *AT TARIIZ : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, *1*(02), 71–82. https://doi.org/10.62668/attariiz.v1i02.315

Taghavi, A. … Eshghi, K. (2021). Optimal Agent Framework: A Novel, Cost-Effective Model Articulation to Fill the Integration Gap between Agent-Based Modeling and Decision-Making. *Complexity*, *1*(1), 1–30. https://doi.org/10.1155/2021/6642160

Ticoalu, S. R. (2020). Analisis Efisiensi Pengelolaan Biaya Dengan Penerapan Activity Based Management. (Studi Pada Jasa Rawat Inap RSUD Kota Yogyakarta). *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, *8*(1). https://doi.org/10.22146/abis.v8i1.58884

Trussel, J. M., & Bitner, L. N. (1998). Strategic cost management: an activity-based management approach. *Management Decision*, *36*(7), 441–447. https://doi.org/10.1108/00251749810227093

Tumanggor, L. S. G. … Riyadi, S. (2025). Activity Based Management Sebagai Instrumen Efisiensi Biaya Produksi Edamame Pt Xyz. *Jurnal Inovasi Global*, *3*(1), 37--45. https://doi.org/10.58344/jig.v3i1.249

Vuthi, P. … Sudeikat, J. (2022). Agent-based modeling (ABM) for urban neighborhood energy systems: literature review and proposal for an all integrative ABM approach. *Energy Informatics*, *5*(4), 1–26. https://doi.org/10.1186/s42162-022-00247-y

Waruwu, G. K. … Nababan, K. H. (2024). Implementation Of Activity Based Management (ABM) To Increase Production Cost Efficiency At The Aguan Kabanjahe Tough Field. *Seminar Nasional Manajemen Dan Akuntansi*, *2*, 234–241.

Widowati, S. (2021). Analisis Metode Activity Based Management Dalam Upaya Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Pada PG. Mojopanggung. *Seminar Nasional Dan Call for Papers*, 1–9.

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License