



Homepage Journal: <https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JKS>

## Analisis Value Added Activities dan Non Value Added Activities Pada Layanan Penjualan Mobil di Kota Palu

*Analysis of Value Added Activities and Non-Value Added Activities in Car Sales Services in Palu City*

Siska Nabila<sup>1\*</sup>, Erwinsyah<sup>1</sup>, Rahayu Indriasari<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Akuntansi, Universitas Tadulako, Palu, Indonesia

\*Corresponding Author: E-mail: [nabilasiska521@gmail.com](mailto:nabilasiska521@gmail.com)

### Artikel Penelitian

#### Article History:

Received: 06 Sep, 2025

Revised: 25 Nov, 2025

Accepted: 04 Dec, 2025

#### Kata Kunci:

Activity-Based Management  
Value Added dan Non-Value  
Added

Layanan Penjualan

#### Keywords:

Activity-Based Management  
Value Added and Non-Value  
Added

Sales Servis

DOI: [10.56338/jks.v8i12.9346](https://doi.org/10.56338/jks.v8i12.9346)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan memetakan rangkaian aktivitas dalam proses pelayanan penjualan kendaraan dengan pendekatan Activity-Based Management (ABM) serta mengklasifikasikannya ke dalam aktivitas bernilai tambah (*Value Added*) dan tidak bernilai tambah (*Non-Value Added*) berdasarkan waktu dan biaya. Desain penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan memahami secara mendalam aktivitas pelayanan penjualan melalui observasi langsung, wawancara mendalam, serta penyebaran kuesioner verifikasi kepada informan yang terlibat langsung dalam proses penjualan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari dua belas aktivitas yang dianalisis, sebelas tergolong VA karena memberikan kontribusi langsung terhadap pemenuhan kebutuhan pelanggan, sedangkan satu aktivitas, yaitu distribusi unit, merupakan NVA akibat tidak tersedianya stok kendaraan saat transaksi berlangsung. Aktivitas NVA ini memakan waktu 5.760 menit atau 73,62% dari total waktu proses. Setelah dilakukan perbaikan melalui pengendalian persediaan berbasis permintaan aktual, penerapan safety stock, integrasi penjadwalan pengiriman, dan evaluasi pemasok, total durasi proses menurun menjadi 2.061 menit. Perbaikan ini meningkatkan efisiensi waktu sebesar 73,62% dan membuat proses layanan lebih responsif. Penelitian menegaskan bahwa penguatan sistem persediaan merupakan faktor kunci dalam mengurangi pemborosan waktu dan meningkatkan kinerja pelayanan penjualan kendaraan.

### ABSTRACT

This study aims to map the sequence of activities in the vehicle sales service process using the Activity-Based Management (ABM) approach and classify them into Value Added (VA) and Non-Value Added (NVA) activities based on time and cost. A qualitative design was employed to gain an in-depth understanding of the sales service workflow through direct observation, in-depth interviews, and verification questionnaires distributed to participants directly involved in the process. The findings indicate that of the twelve identified activities, eleven were classified as VA as they directly supported customer needs, while one activity, unit distribution, was categorized as NVA due to the unavailability of vehicle stock during transactions. This activity consumed 5,760 minutes, representing 73.62% of the total process time. After improvements involving demand-based inventory control, safety stock

---

*implementation, integrated delivery scheduling, and supplier evaluation, the total process duration decreased to 2,061 minutes. These improvements increased time efficiency by 73.62% and resulted in a more responsive service process. The study highlights that strengthened inventory management is key to minimizing wasted time and improving operational performance in vehicle sales services.*

---

## PENDAHULUAN

Perusahaan dagang otomotif, khususnya yang bergerak di bidang penjualan mobil, kini semakin banyak bermunculan sehingga menciptakan tingkat persaingan yang semakin ketat, baik antar merek sejenis maupun merek berbeda. Kondisi ini juga dirasakan oleh salah satu perusahaan swasta cabang Kota Palu yang merupakan bagian dari jaringan merek otomotif terkenal di Indonesia. Meskipun memiliki reputasi yang kuat, perusahaan tersebut tidak terlepas dari tekanan kompetitif yang menuntut peningkatan kualitas layanan penjualan secara berkelanjutan. Segala aktivitas dalam proses pelayanan penjualan berpotensi memengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan perusahaan. Untuk itu manajemen pengalaman pelanggan (customer experience management) harus menjadi strategi utama dalam dunia bisnis saat ini, karena pelanggan tidak hanya membeli produk, tetapi juga pengalaman yang menyertainya. Pengalaman pelanggan mencakup semua interaksi yang dialami oleh pelanggan selama proses pembelian dan penggunaan layanan (Lemon dan Verhoef, 2016).

Sebagai perusahaan yang berfokus pada kegiatan penjualan, inovasi bukan berpusat pada penciptaan produk baru, melainkan pada peningkatan proses pelayanan penjualan kepada pelanggan. Dengan demikian, penggunaan metode Activity Based Management (ABM) yang biasanya digunakan dalam perusahaan manufaktur, sementara itu penerapannya dalam perusahaan dagang dapat digunakan untuk menilai dan mengukur aktivitas pada proses pelayanan penjualan.

Menurut Jusmani (2021) Activity Based Management (ABM) merupakan instrumen utama bagi pihak manajemen dalam melakukan pengefisienan biaya yang berhubungan dengan aktivitas bisnis yang dilakukan oleh sebuah perusahaan. Efisiensi biaya aktivitas dapat tercapai dengan cara mengeliminasi aktivitas-aktivitas apa saja yang tidak memiliki nilai tambah (non-value added activity) yang dapat dihilangkan. Biaya aktivitas yang tidak diperlukan akan dapat dihilangkan atau diminimalisir untuk efisiensi biaya itu sendiri. Kemudian menurut Rahmadani (2024) Activity Based Management (ABM) adalah suatu pendekatan manajemen yang memfokuskan pada identifikasi dan pengelolaan aktivitas-aktivitas bisnis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Activity Based Management memberikan dampak positif bagi perusahaan agar memperoleh efisien biaya yang diharapkan sehingga dapat meningkatkan keuntungan yang dihasilkan perusahaan. (Syawal R. 2022)

Menurut Siregar (2013) Activity Based Management (ABM) merupakan suatu metode pengelolaan aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan nilai (value) produk atau jasa kepada konsumen, untuk meningkatkan daya saing dan meningkatkan profitabilitas perusahaan. ABM akan memberikan manfaat bagi bisnis melalui perbaikan operasi, pengurangan biaya, atau penciptaan nilai bagi konsumen dengan mengidentifikasi sumber daya yang dikeluarkan untuk konsumen, produk atau jasa. ABM membantu manajemen berfokus pada faktor-faktor sukses perusahaan yang paling penting dan membawa pada keunggulan kompetitif (Putri, 2019).

2 dimensi pada ABM menurut Mukhzarudfa, dan Putra (2019)

### 1) Dimensi Biaya

Dimensi biaya memberikan informasi biaya mengenai sumber daya, aktivitas, produk, dan pelanggan. Biaya sumber daya ditelusuri ke aktivitas dan kemudian biaya aktivitas dibebankan pada produk dan pelanggan. Aktivitas berbasis biaya ini berguna untuk perhitungan-perhitungan harga pokok, manajemen biaya yang bersifat strategis dan analisis taktis.

## 2) Dimensi Proses

Dimensi Proses memberikan informasi tentang aktivitas apa yang dilakukan (What), mengapa dilaksanakan (Why), bagaimana sebaiknya suatu aktivitas dilaksanakan (How). Untuk memahami bagaimana dimensi proses berkaitan dengan perbaikan yang berkesinambungan, perlu memahami lebih dalam tentang analisis nilai proses.

Mukhzarudfa dan Putra (2019) Langkah-langkah penerapan metode activity based management yaitu analisis aktivitas, analisis penggerak, dan analisis kinerja.

### 1) Analisis Aktivitas

Analisis aktivitas merupakan inti analisis proses, yaitu proses mengidentifikasi, menyusun gambaran dan mengevaluasi aktivitas-aktivitas dalam suatu organisasi. Analisis tersebut seharusnya dapat mengidentifikasi aktivitas apa yang dikerjakan, berapa banyak orang yang melaksanakan aktivitas tersebut, waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas, serta melakukan penilaian aktivitas organisasi, termasuk rekomendasi untuk memilih dan menerapkan aktivitas yang menambah nilai.

### 2) Analisis Penggerak (Pencarian Akar Pemicu)

Mengelola aktivitas memerlukan pemahaman tentang apa yang menyebabkan biaya aktivitas, setiap aktivitas memiliki masukan dan keluaran, masukan aktivitas merupakan sumber daya yang dibutuhkan oleh aktivitas untuk memproduksi keluaran. Keluaran merupakan hasil atau produk dari aktivitas, ukuran keluaran aktivitas menunjukkan berapa banyak aktivitas tersebut dilakukan dan merupakan ukuran yang dapat dikuantifikasi. Tujuan dari analisis penggerak adalah untuk mencari penyebab utama, jadi analisis penggerak adalah usaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penyebab utama biaya aktivitas.

### 3) Pengukuran Kinerja Aktivitas

Penilaian terhadap seberapa baik suatu aktivitas atau proses dilaksanakan merupakan hal yang sangat mendasar bagi manajemen dalam upaya untuk memperbaiki profitabilitas. Ukuran prestasi aktivitas dapat dinilai atas dasar keuangan dan non keuangan, ukuran ini dirancang untuk menilai seberapa baik suatu aktivitas dilaksanakan dan apa hasil yang telah dicapai.

Dalam ABM, aktivitas tidak hanya diidentifikasi, tetapi juga diklasifikasikan sebagai aktivitas bernilai tambah (value added) dan tidak bernilai tambah (non value added). Dengan demikian, muncul kebutuhan untuk mengidentifikasi aktivitas apa saja yang menyebabkan ketidakefisienan waktu maupun biaya, serta aktivitas mana yang benar-benar memberikan nilai bagi pelanggan. Minimnya pemetaan aktivitas secara komprehensif menjadi masalah utama yang berpotensi menghambat efektivitas proses pelayanan penjualan.

Menurut Siregar (2013) Aktivitas bernilai tambah (value added activities) adalah aktivitas yang dapat meningkatkan nilai produk atau jasa untuk konsumen. Penghilangan aktivitas ini secara otomatis akan menurunkan nilai produk atau jasa untuk konsumen. Aktivitas bernilai tambah merupakan aktivitas yang memenuhi hal-hal berikut ini:

- 1) Ada perubahan bentuk.
- 2) Bentuk yang dihasilkan tidak diperoleh dari aktivitas sebelumnya.
- 3) Aktivitas lain menjadi dapat dilakukan.
- 4) Untuk memenuhi permintaan atau harapan konsumen.
- 5) Mendorong pembelian material atau komponen produk.
- 6) Berkontribusi terhadap kepuasan konsumen.
- 7) Salah satu langkah penting dalam proses bisnis.
- 8) Untuk memecahkan atau menghilangkan masalah kualitas.
- 9) Dilakukan atas permintaan konsumen atau memuaskan mereka.

Menurut J. Mulyadi (2001) Value added activity adalah aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan customer atau persyaratan pihak luar. Contoh aktivitas yang bernilai bagi customer adalah aktivitas pemrosesan produk/jasa. Aktivitas ini berkontribusi terhadap customer

---

value dan kepuasan pelanggan atau organisasi yang membutuhkannya sehingga diperlukan untuk menjalankan operasi bisnis. Aktivitas tersebut menyebabkan perubahan keadaan, perubahan keadaan tidak dapat dicapai dengan aktivitas sebelumnya, dan aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lain dapat dilaksanakan (J Mulyadi, 2003).

Selanjutnya Non Value Activity menurut J Mulyadi (2001) adalah aktivitas yang tidak bermanfaat bagi customer. Contoh aktivitas yang tidak menambah nilai bagi customer adalah aktivitas tunggu. Aktivitas yang tidak menambah nilai merupakan aktivitas yang tidak penting untuk dipertahankan dalam menghasilkan customer value (Adisaputro, 2007). Menurut Rahmawati (2008) aktivitas bukan penambah nilai adalah aktivitas yang tidak diperlukan dan harus dihilangkan dari proses bisnis karena dapat menghambat kinerja perusahaan. Aktivitas bukan penambah nilai ini tidak menyebabkan perubahan, perubahan keadaan tersebut dapat dicapai melalui aktivitas sebelumnya, dan aktivitas tersebut tidak memungkinkan aktivitas lain untuk dilaksanakan (J Mulyadi, 2003).

Menurut Siregar (2013) Aktivitas tidak bernilai tambah (non value added activities) adalah suatu aktivitas yang mengonsumsi waktu, sumber daya, atau tempat tetapi hanya memberikan sedikit nilai tambah bagi kepuasan konsumen atau bahkan sama sekali tidak memberi nilai tambah. Jika aktivitas ini dihilangkan, nilai atau kepuasan konsumen tidak akan berkurang, tetapi konstermen tidak akan menyadarinya. Aktivitas tidak bernilai tambah adalah aktivitas yang memiliki ciri-ciri seperti berikut ini:

- 1) Dapat dihilangkan tanpa mempengaruhi bentuk, kenyamanan atau fungsi produk atau jasa.
- 2) Menimbulkan pemborosan dan hanya memberikan sedikit nilai tambah bagi produk atau jasa atau bahkan tidak memberi nilai tambah sama sekali.
- 3) Dilakukan karena adanya inefisiensi atau kesalahan dalam aliran proses.
- 4) Pekerjaan ulang atas suatu pekerjaan yang telah dilakukan pada bagian atau departemen lain.
- 5) Dilakukan untuk mengawasi masalah kualitas.
- 6) Menghasilkan output yang tidak perlu atau tidak diinginkan.

Sebuah aktivitas dikategorikan sebagai aktivitas tidak bernilai tambah apabila tidak dapat memenuhi sebagian atau semua kriteria aktivitas bernilai tambah.

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan seluruh aktivitas pada proses pelayanan penjualan mobil menggunakan pendekatan Activity Based Management (ABM). meliputi klasifikasi aktivitas bernilai tambah (value added) dan tidak bernilai tambah (non value added) berdasarkan waktu dan biaya. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan memberikan rekomendasi perbaikan berupa skenario pengurangan lead time layanan penjualan yang dapat diterapkan oleh manajemen cabang. Analisis dan perbaikan pada aktivitas bernilai tambah (value added) dan tidak bernilai tambah (non value added) dapat membantu mengurangi waktu tunggu pelanggan dan waktu total proses layanan, sehingga dapat meningkatkan aliran pelayanan yang lebih lancar dan efisien. (Marin-Garcia JA 2021)

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dalam memperluas penerapan ABM pada konteks jasa pelayanan pada perusahaan dagang, sementara secara praktis penelitian ini memberikan gambaran rinci terkait efektivitas proses pelayanan penjualan mobil pada perusahaan swasta cabang Kota Palu.

## **METODE**

### **Desain dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada salah satu cabang perusahaan dagang otomotif kendaraan mobil di Kota Palu. Desain penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan memahami secara mendalam aktivitas pelayanan penjualan. Proses pengumpulan data dilakukan selama bulan

Oktober 2025, mencakup observasi langsung proses penjualan, wawancara mendalam, serta penyebaran kuesioner verifikasi kepada informan.

### **Partisipan**

Partisipan dipilih dengan pertimbangan keterlibatan langsung dalam proses pelayanan penjualan. Informan terdiri dari tiga orang sales yang berinteraksi langsung dengan pelanggan dan memahami prosedur internal serta eksternal perusahaan.

### **Instrumen Penelitian**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Pedoman Wawancara Semi-Terstruktur, berisi topik mengenai alur kerja penjualan, durasi aktivitas, interaksi antarbagian, biaya terkait, serta dokumen yang digunakan.
2. Kuesioner Verifikasi Proses, digunakan untuk memvalidasi alur proses yang telah disusun berdasarkan observasi dan wawancara awal. Lembar ini memuat rangkuman tahapan proses, durasi, biaya, serta dokumen yang kemudian dikonfirmasi kembali kepada informan.
3. Lembar Observasi, digunakan untuk mencatat tiga metrik waktu, yaitu:
  - (a) waktu kerja langsung,
  - (b) waktu tunggu atau antrean, dan
  - (c) waktu perpindahan dokumen atau fisik.

Lembar ini juga mencatat hambatan, perilaku proses, dan potensi pemborosan selama aktivitas berlangsung.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahap berikut:

1. Observasi Proses  
Peneliti mengikuti alur pelayanan penjualan secara langsung untuk memahami aktivitas dalam situasi nyata.
2. Penyusunan Flowchart  
Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal, peneliti memetakan aktivitas ke dalam flowchart untuk menggambarkan alur proses secara sistematis.
3. Verifikasi dengan Informan  
Flowchart diverifikasi melalui wawancara dengan informan untuk memastikan kesesuaian antara alur yang digambarkan dengan praktik aktual.
4. Time Study Sederhana  
Peneliti mencatat durasi setiap aktivitas menggunakan tiga metrik waktu (waktu kerja, waktu tunggu, waktu perpindahan) untuk mengidentifikasi potensi pemborosan.
5. Estimasi Biaya Aktivitas  
Data biaya dikumpulkan berdasarkan informasi dari sales yang mengacu pada ketentuan internal perusahaan untuk memperkirakan beban biaya setiap aktivitas.

### **Prosedur Analisis Data**

Analisis data dilakukan melalui empat tahap utama:

1. Identifikasi Aktivitas  
Setiap langkah dalam flowchart dianalisis berdasarkan pelaksana, fungsi aktivitas, dokumen yang digunakan, waktu, dan biaya.
2. Klasifikasi Value Added (VA) dan Non Value Added (NVA)  
Klasifikasi dilakukan menggunakan kriteria Value Analysis menurut Siregar (2013), yaitu:
  - a. Kriteria aktivitas bernilai tambah (VA):
    - 1) Ada perubahan bentuk.
    - 2) Bentuk yang dihasilkan tidak diperoleh dari aktivitas sebelumnya.
    - 3) Aktivitas lain menjadi dapat dilakukan.

- 4) Untuk memenuhi permintaan atau harapan konsumen.
  - 5) Mendorong pembelian material atau komponen produk.
  - 6) Berkontribusi terhadap kepuasan konsumen.
  - 7) Salah satu langkah penting dalam proses bisnis.
  - 8) Untuk memecahkan atau menghilangkan masalah kualitas.
  - 9) Dilakukan atas permintaan konsumen atau memuaskan mereka.
- b. Kriteria aktivitas tidak bernilai tambah (NVA):
- 1) Dapat dihilangkan tanpa mempengaruhi bentuk, kenyamanan atau fungsi produk atau jasa.
  - 2) Menimbulkan pemborosan dan hanya memberikan sedikit nilai tambah bagi produk atau jasa atau bahkan tidak memberi nilai tambah sama sekali.
  - 3) Dilakukan karena adanya inefisiensi atau kesalahan dalam aliran proses.
  - 4) Pekerjaan ulang atas suatu pekerjaan yang telah dilakukan pada bagian atau departemen lain.
  - 5) Dilakukan untuk mengawasi masalah kualitas.
  - 6) Menghasilkan output yang tidak perlu atau tidak diinginkan.
3. Analisis Metrik Waktu  
Total waktu kerja efektif, waktu tunggu, dan waktu perpindahan dihitung untuk mengidentifikasi pemborosan (waste) dan kontribusi NVA dalam proses pelayanan.
4. Perhitungan Total Waktu dan Biaya VA–NVA  
Hasil analisis waktu dikonversi ke total durasi dan biaya untuk setiap kategori aktivitas. Proporsi VA/NVA digunakan untuk menilai tingkat efisiensi proses penjualan.

### **Keabsahan Data dan Etika Penelitian**

Keabsahan data dijaga melalui:

1. Triangulasi sumber dan metode (wawancara, observasi, dokumen),
2. Member check dengan meminta informan meninjau hasil interpretasi peneliti, dan
3. Audit trail melalui pencatatan proses analisis secara lengkap.

## HASIL

### Diagram Alir (Flowcart) Proses Layanan Penjualan Mobil

Diagram 1. Flowcart alur layanan pada penjualan mobil

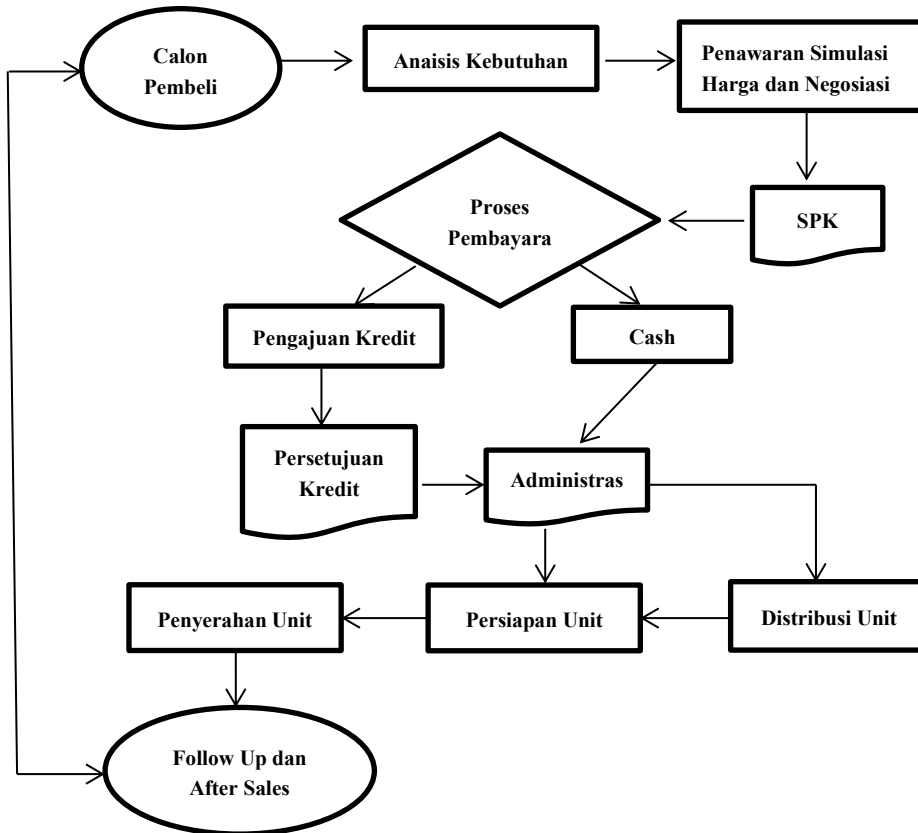


Diagram alir (flowcart) adalah penggambaran secara grafik dari langkah-langkah dan urutan prosedur dari suatu program. Flowchart menolong analis dan programmer untuk memecahkan masalah kedalam segmen-segmen yang lebih kecil dan menolong dalam menganalisis alternatif-alternatif lain dalam pengoperasian. (Rahmi, 2022)

Salah satu jenis flowcart menurut Rahmi (2022) adalah Flowchart Proses (Process Flowchart), Flowchart proses merupakan teknik penggambaran rekayasa industrial yang memecah dan menganalisis langkah-langkah selanjutnya dalam suatu prosedur atau sistem. Flowchart proses digunakan oleh perekayasa industrial dalam mempelajari dan mengembangkan proses-proses manufacturing. Dalam analisis layanan penjualan mobil, flowhart ini digunakan untuk menelusuri alur dalam proses pelayanan mulai dari tahap awal ketika calon pembeli datang sampai dengan akhir yakni follow up after sales. Berikut simbol simbol yang digunakan dalam diagram alir proses layanan penjualan.

Adapun proses layanan dimulai dari calon pembeli datang dengan simbol *terminal*. Dilanjutkan dengan menggunakan simbol *process* yang meliputi analisis kebutuhan untuk mengidentifikasi preferensi dan spesifikasi yang diinginkan pelanggan. Hasil analisis tersebut menjadi dasar bagi sales untuk melakukan penawaran simulasi harga dan negosiasi. Apabila terjadi kesepakatan, pelanggan akan melakukan penandatanganan Surat Pemesanan Kendaraan (SPK).

Selanjutnya proses berlanjut pada tahap pembayaran, yang terbagi menjadi dua opsi dengan simbol *decisius*, yaitu pembayaran secara tunai atau kredit. Pada proses pembayaran tunai

menggunakan simbol *proses* yang kemudian langsung menuju tahap proses administrasi. Proses pengajuan kredit juga menggunakan simbol *proses*, di mana sales membantu melakukan pengajuan kredit kepada pihak sampai memperoleh persetujuan kredit. Persetujuan kredit dilabangkan dengan simbol *dokumen* karna output adalah dokumen persetujuan kredit, setelah kredit disetujui baru dapat masuk pada proses administrasi.

Pada tahap proses administrasi menggunakan simbol *dokumen*, lalu unit kendaraan disiapkan melalui tahap persiapan unit dengan simbol *proses*. Namun jika stok unit tidak ada dicabang makan akan dilakukan distribusi unit yang ditarik dari cabang lain dengan simbol *proses*, dan jika unit telah kemudian baru bisa dilakukan persiapan unit. Jika unit telah siap, proses dilanjutkan dengan penyerahan unit kepada pelanggan dengan simbol *proses*.

Tahap akhir dalam alur ini adalah follow up dan layanan purna jual dengan simbol *terminal*, ini merupakan proses akhir pasca penjualan di mana sales memastikan kepuasan pelanggan, memberikan informasi garansi, serta menjaga hubungan untuk transaksi di masa depan.

### Hasil Analisis Aktivitas dan Pengukuran Waktu Biaya

**Tabel 2.** Daftar Aktifitas Layanan Penjualan

No	Nama Aktivitas	Deskripsi	Pelaku Terkait	Tujuan Aktivitas
1.	Calon pembeli datang/ Sales datang kerumah/ Dihubungi sales	Awal interaksi antara sales dan pelanggan yang terbagi menjadi beberapa kegiatan; Calon pembeli datang langsung ke shoroom; Sales melakukan kunjungan langsung kerumah; Atau melihat iklan disosial media kemudian berhubungan lewat WA.	Sales	Membangun hubungan
2.	Analisis kebutuhan	Berbincang bincang untuk menggali dan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, baik terkait unit atau jenis pembayaran.	Sales	Memahami kebutuhan pelanggan secara tepat
3.	Penawaran dan Simulasi Harga	Menjelaskan tipe dan spesifikasi mobil. Pelanggan dapat cek unit langsung untuk pelanggan yang datang langsung ke shoroom. Serta penawaran promo dan pemberian simulasi harga dan proses negosiasi harga sampai cocok.	Sales + Leasing	Memberikan opsi produk dan harga yang sesuai preferensi pelanggan.
4.	SPK	Pelanggan mengisi SPK (Surat Pemesanan Kendaraan) yang berisi memilih promo, warna	Sales	Mencatat kesepakatan pembeli sebagai dasar penjualan resmi.



		mobil, jenis mobil, memilih jenis pembayaran cash atau kredit, kemudian menandatangani dan membayar tanda jadi sesuai sop sebesar Rp5.000.000.		
5.	Proses Pembayaran : Cash	Jika pelanggan menggunakan pembayaran secara cash maka langsung melunasi dan langsung masuk pada proses administrast.	Sales	Menyelesaikan proses pembayaran secara resmi.
6.	Proses Pembayaran : Pengajuan Kredit	Jika pelanggan menggunakan kredit maka akan melakukan pengajuan lewat leasing. Sales membantu pengajuan ke leasing dengan mengumpulkan dokumen pelanggan berupa data diri, slip gaji dan rekening koran.	Sales + Leasing	Memfasilitasi proses pembiayaan pelanggan melalui lembaga pembiayaan terpercaya.
7.	Persetujuan Kredit	Pada tahap ini dilakukan survey lapangan melalui link g-from dimana pelanggan mengisi sendiri foto bukti kepemilikan aset berupa rumah atau usaha yang dimiliki. Kemudian dilakukan verifikasi data (dilakukan oleh leasing). Jika telah disetujui leasing, kemudian leasing mengeluarkan Po manual dan Po sistem.	Leasing	Menentukan kelayakan kredit pelanggan secara formal
8.	Administrasi penjualan & faktur	Administrasi perusahaan mengeluarkan faktur kendaraan, STNK, garansi mesin dan plat nomor. Serta pengajuan asuransi kepada pihak leasing.	Admin	Keabsahan transaksi
9.	Distribusi Unit	Bagi unit yang dipesan namun tidak tersedia di showroom cabang, maka akan melakukan penarikan dicabang lain seperti Makassar, atau Poso.	Sales +Admin + Supervisor	Memastikan ketersediaan unit sesuai pesanan pelanggan
10.	Persiapan unit mobil	Menyiapkan unit mobil, cuci bersih, pengecekan fitur, dan pengisian bahan bakar.	PDS + Sales + Tim Gudang	Kesiapan fisik kendaraan untuk menjamin kondisi mobil siap digunakan
11.	Penyerahan	Penyerahan unit dilakukan	Sales	Penyelesaian transaksi

	kendaraan	di dealer, atau di antar kerumah pelanggan. Maka dilakukan tanda tangan serah terima, dan sales menjelaskan fitur dan memberikan buku servis, dan garansi.		
12.	<i>Follow-up</i> purna jual	Menanyakan kepuasan pelanggan dan kebutuhan servis	Sales	Menjaga loyalitas pelanggan

Rangkaian aktivitas layanan penjualan kendaraan yang dimulai dari proses awal interaksi dengan calon pelanggan hingga tindak lanjut purna jual. Proses dimulai ketika calon pembeli dan sales melakukan kontak awal, baik melalui kunjungan langsung ke showroom, kunjungan sales ke rumah pelanggan, atau komunikasi melalui media online. Pada tahap ini tujuan utama adalah membangun hubungan awal dengan pelanggan.

Setelah kontak mulai terjalin, sales melakukan analisis kebutuhan melalui percakapan untuk menggali secara detail preferensi pelanggan, baik jenis kendaraan, fitur yang diinginkan, maupun metode pembayaran yang dipilih. Hasil analisis ini menjadi dasar untuk tahap berikutnya, yaitu penawaran dan simulasi harga. Pada tahap ini sales menjelaskan tipe kendaraan, spesifikasi, memberikan informasi promo yang berlaku, dan melakukan negosiasi untuk memastikan pelanggan mendapatkan pilihan yang paling sesuai.

Jika pelanggan telah sepakat, proses dilanjutkan dengan pengisian Surat Pemesanan Kendaraan (SPK) yang menjadi bukti formal kesepakatan pembelian. Selanjutnya, pelanggan memilih metode pembayaran. Untuk pembeli yang menggunakan pembayaran tunai, pelunasan dilakukan secara langsung sebelum masuk ke proses administrasi. Sementara untuk pembeli dengan sistem kredit, sales membantu pengumpulan dokumen dan pengajuan pembiayaan kepada pihak leasing. Permohonan kredit kemudian masuk pada tahap verifikasi oleh pihak leasing melalui survei dan pemeriksaan data pelanggan. Jika dinilai layak, leasing akan mengeluarkan purchase order sebagai dasar transaksi kredit. Setelah proses pembiayaan selesai, administrasi perusahaan mengurus penerbitan dokumen resmi seperti STNK, faktur, garansi mesin, nomor polisi mobil, serta pengajuan asuransi.

Selanjutnya masuk pada proses persiapan unit. Namun, apabila unit tidak tersedia di cabang, proses distribusi dilakukan dengan menarik stok dari cabang lain agar kebutuhan pelanggan tetap terpenuhi. Setelah unit tersedia, tim terkait melakukan tahap persiapan kendaraan, termasuk pencucian, pengecekan fitur, dan pengisian bahan bakar untuk memastikan kondisi mobil siap digunakan. Selanjutnya adalah tahap penyerahan kendaraan, yang dapat dilakukan di dealer atau langsung ke alamat pelanggan. Pada tahap ini dilakukan serah terima fisik kendaraan, penjelasan fitur, serta pemberian buku servis dan garansi sebagai bentuk penyelesaian transaksi.

Proses belum selesai sampai mobil diterima pelanggan. Sales tetap melakukan tindak lanjut purna jual seperti menanyakan tingkat kepuasan pelanggan dan membantu kebutuhan layanan servis di kemudian hari. Tahap ini bertujuan menjaga hubungan jangka panjang dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

Secara keseluruhan, tabel ini menggambarkan alur layanan penjualan yang terstruktur, mulai dari identifikasi kebutuhan, penyampaian solusi, pemrosesan transaksi, hingga pelayanan pasca pembelian. Seluruh aktivitas berorientasi pada pengalaman pelanggan dan memastikan transaksi berjalan lancar hingga tahap akhir pelayanan.

### Analisis Value Added vs Non Value Added dan Skenario Perbaikan

**Tabel 3.** Klasifikasi Value Added (VA) dan Non Value Added (NVA) Peraktivitas

No	Aktivitas	Kriteria	Klasifikasi (VA/NVA)	Alasan Penetapan
1.	Calon pembeli datang/ Sales datang kerumah/ Dihubungi sales	Aktivitas lain menjadi dapat dilakukan	VA	Tanpa tahap ini proses penjualan tidak akan berjalan, menjadi awal proses pelayanan.
2.	Analisis kebutuhan	Memenuhi permintaan atau harapan konsumen	VA	Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, menentukan arah pelayanan.
3.	Penawaran dan Simulasi Harga	Mendorong pembelian material/produk	VA	Penyajian harga dan simulasi mendorong keputusan pembelian.
4.	SPK	Salah satu langkah penting dalam proses bisnis	VA	Dokumen resmi sebagai dasar proses berikutnya dan wajib untuk transaksi.
5.	Proses Pembayaran : Cash	Aktivitas lain menjadi dapat dilakukan	VA	Pembayaran merupakan syarat agar unit dapat diserahkan ke pelanggan.
6.	Proses Pembayaran : Pengajuan Kredit	Memenuhi permintaan atau harapan konsumen	VA	Menyediakan alternatif pembiayaan sesuai kebutuhan pelanggan.
7.	Persetujuan Kredit	Salah satu langkah penting dalam proses bisnis	VA	Menentukan apakah proses pembelian dapat dilanjutkan atau tidak.
8.	Administrasi penjualan & faktur	Salah satu langkah penting dalam proses bisnis	VA	Faktur dan dokumen administrasi adalah syarat legal agar unit dapat diserahkan kepada pelanggan, sehingga memungkinkan proses transaksi selesai dan diterima pelanggan.
9.	Distribusi Unit	Dilakukan karena adanya inefisiensi atau kesalahan dalam aliran proses	NVA	Unit tidak tersedia secara siap, sehingga proses pengadaan harus dilakukan khusus untuk tiap transaksi. Aktivitas ini tidak menambah nilai bagi pelanggan dan dapat dihilangkan bila alur stok dan ketersediaan unit efektif. .
10.	Persiapan unit mobil	Dilakukan untuk menghilangkan masalah	VA	Menjamin unit siap pakai dan tidak menimbulkan

		kualitas		komplain/rework.
11.	Penyerahan kendaraan	Berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan	VA	Output nyata yang diterima pelanggan, inti dari proses penjualan.
12.	<i>Follow-up</i> purna jual	Berkontribusi terhadap kepuasan konsumen	VA	Meningkatkan kepuasan, memastikan pelanggan merasa dilayani setelah transaksi selesai.

Tabel tersebut menggambarkan klasifikasi aktivitas dalam proses penjualan mobil berdasarkan kriteria penilaian Value Added (VA) dan Non-Value Added (NVA). Dari dua belas aktivitas yang dianalisis, total 11 aktivitas tergolong sebagai aktivitas bernilai tambah (VA) karena berkontribusi langsung terhadap pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pelanggan, serta menjadi bagian penting dari alur bisnis penjualan kendaraan.

Satu-satunya aktivitas yang diklasifikasikan sebagai Non-Value Added (NVA) adalah Distribusi Unit. Aktivitas ini dilakukan karena unit tidak tersedia secara langsung atau stok tidak terkelola dengan baik. Distribusi Unit secara khusus untuk setiap transaksi tidak menambah nilai bagi pelanggan dan idealnya dapat dihilangkan melalui perbaikan sistem stok kendaraan.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa proses penjualan didominasi oleh aktivitas bernilai tambah yang berdampak langsung pada pelanggan. Namun demikian, terdapat satu titik pemborosan yang dapat diperbaiki, yaitu pada aspek pengadaan unit, yang menunjukkan perlunya peningkatan manajemen stok agar waktu dan sumber daya dapat digunakan lebih efisien.

**Tabel 4.** Rekapitulasi Waktu dan Biaya Aktivitas Layanan Penjualan Mobil

No	Aktivitas	Klasifikasi (VA/NVA)	Waktu Kerja Langsung (menit)	Waktu Tunggu (menit)	Total Waktu (menit)	Biaya Langsung (Rp)
1.	Calon Pembeli Datang	VA	0	0	0	0
2.	Analisis kebutuhan	VA	30	0	30	0
3.	Penawaran dan Simulasi Harga	VA	60	0	60	0
4.	SPK	VA	5	5	10	SPK 5.000.000
5.	Proses Pembayaran : Cash	VA	25	5	10	0
6.	Proses Pembayaran : Pengajuan Kredit	VA	30	0	30	0
7.	Persetujuan Kredit	VA	0	420	420	0
8.	Administrasi penjualan & faktur	VA	30	1.410	1.440	0
9.	Pengadaan Unit	NVA	60	5.700	5.760	0
10.	Persiapan unit mobil	VA	30	0	30	Bensin 200.000
11.	Penyerahan	VA	30	0	30	0

	kendaraan					
12.	Follow-up purna jual	VA	1	0	1	0

Rekapitulasi waktu dan biaya berfungsi untuk mengidentifikasi Waste atau aktivitas Non Value Added (NVA) di dalam proses. Dengan melihat perbandingan antara waktu kerja langsung dan waktu tunggu, organisasi dapat mengetahui bagian mana dari alur kerja yang tidak memberikan nilai bagi pelanggan, seperti penundaan administrasi, antrean proses, atau menunggu ketersediaan unit. Identifikasi ini penting karena semakin besar porsi NVA, semakin besar pemborosan sumber daya dan semakin lambat layanan diberikan.

Selain itu, rekapitulasi juga menjadi dasar penetapan prioritas perbaikan, karena setelah bagian-bagian yang tidak memberikan nilai ditemukan, manajemen dapat menentukan proses mana yang harus dibenahi terlebih dahulu. Aktivitas dengan waktu tunggu paling tinggi atau biaya terbesar dapat diprioritaskan sebagai sasaran peningkatan kinerja. Dengan demikian, rekapitulasi bukan hanya alat pengukuran, tetapi juga instrumen pengambilan keputusan berbasis data untuk meningkatkan efisiensi proses dan kepuasan pelanggan.

1. Proses penjualan mobil dimulai ketika calon pembeli datang ke dealer. Tahap ini tidak membutuhkan waktu kerja maupun waktu tunggu, karena hanya menjadi titik awal terjadinya interaksi antara sales dan pelanggan.
2. Setelah itu, proses berlanjut ke analisis kebutuhan pelanggan yang memakan waktu sekitar 30 menit. Pada tahap ini, sales menggali kebutuhan pembeli untuk memastikan jenis mobil yang tepat ditawarkan.
3. Tahap berikutnya adalah penawaran dan simulasi harga, yang berlangsung selama sekitar satu jam dan berfungsi untuk memberikan gambaran biaya serta pilihan skema pembayaran yang dapat dipilih pelanggan.
4. Jika pelanggan menyetujui penawaran, maka dilakukan pengisian Surat Pemesanan Kendaraan (SPK). Proses ini berlangsung cepat, hanya sekitar 10 menit mulai dari pengisian SPK, sampai pembayaran tanda jadi sebesar Rp5.000.000.
5. Apabila pelanggan membayar secara tunai, proses pembayaran dapat diselesaikan dalam waktu sekitar 30 menit, menunjukkan bahwa pembelian cash sangat efisien dan tidak menimbulkan hambatan.
6. Namun, ketika pembayaran dilakukan melalui kredit, proses pengajuan memerlukan waktu pengisian data sekitar 30 menit sebelum diteruskan ke pihak leasing untuk dianalisis lebih lanjut.
7. Pada tahap persetujuan kredit inilah waktu tunggu mulai signifikan. Tidak ada pekerjaan langsung dari dealer, namun pihak leasing membutuhkan waktu sekitar 420 menit atau setara dengan 7 jam kerja untuk menyelesaikan evaluasi kredit, sehingga tahap ini biasanya memakan waktu sekitar satu hari sampai leasing mengeluarkan Po Manual dan Po Sitem.
8. Setelah kredit disetujui, proses Administrasi penjualan dan pembuatan faktur menjadi tahap yang cukup panjang. Total waktu proses ini mencapai 1.440 menit yang terdiri dari 30 menit jam kerja dan waktu tunggu 15 jam, yang total seluruhnya 24 jam atau 1 hari kerja,
9. Tahap terlama dalam keseluruhan proses adalah Distribusi Unit kendaraan. Proses ini membutuhkan total waktu sekitar 5.760 menit yang terdiri dari 60 menit pengerjaan dan waktu tunggu 5.700 menit atau setara 4 hari kerja. Sebagian besar waktu tersebut adalah waktu tunggu yang terjadi karena unit masih dalam pengiriman, menunggu ketersediaan stok melalui proses distribusi antarcabang, atau inden. Kondisi ini menjadikan pengadaan unit sebagai bottleneck terbesar dalam seluruh rangkaian proses, dan karena tidak langsung menambah nilai bagi pelanggan, aktivitas ini dikategorikan sebagai *Non Value Added*.
10. Setelah unit tersedia, proses selanjutnya persiapan unit yang berjalan dengan sangat cepat. Persiapan kendaraan memerlukan waktu sekitar 30 menit untuk cuci bersih, pengisian bahan

bakar, pengecekan fisik, serta penyesuaian akhir sebelum kendaraan diserahkan. Biaya yang dikeluarkan untuk pengisian bahan bakar senilai Rp200.000.

11. Serah terima kendaraan kepada pelanggan juga hanya membutuhkan waktu sekitar 30 menit, termasuk pemberian penjelasan mengenai fitur mobil dan dokumen pendukung.
12. Dari sisi pelayanan, dealer kemudian melakukan tindak lanjut purna jual sebagai upaya memastikan kepuasan pelanggan, yang berlangsung sangat singkat, hanya sekitar 1 menit setiap berhubungan.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa proses yang melibatkan interaksi langsung dengan sales berlangsung sangat efisien dan cepat. Namun waktu total proses penjualan menjadi panjang karena dominasi waktu tunggu pada Persetujuan Kredit, dan Administrasi. Namun 2 aktivitas ini masih relevan karena masih dapat diselesaikan dalam waktu 1 hari kerja. Sedangkan pada Distribusi Unit mengindikasikan waktu tunggu sampai 4 hari yang lamanya lead time penjualan secara menyeluruh.

**Tabel 5.** Proporsi Value Added vs Non Value Added berdasarkan Waktu dan Biaya

Klasifikasi	Jumlah Aktivitas	Total Waktu (menit)	Persentase Waktu (%)	Total Biaya (Rp)	Persentase Biaya (%)
Value Added (VA)	11	2.061	26,35	5.250.000	100
Non Value Added (NVA)	1	5.760	73,65	0	0
<b>Total</b>	12	7.821	100	5.250.000	100

#### 1. Rekapitulasi Waktu Aktivitas VA dan NVA

Berdasarkan hasil perhitungan, proses penjualan kendaraan didominasi oleh aktivitas Non-Value Added (NVA) dari sisi waktu. Meskipun sebagian besar aktivitas (11 dari 12) dikategorikan sebagai Value Added (VA), yaitu aktivitas yang memberikan manfaat langsung bagi pelanggan, total waktu yang dihabiskan untuk VA justru jauh lebih kecil bila dibandingkan dengan aktivitas NVA.

Aktivitas NVA hanya terdiri dari satu proses, yaitu Distribusi Unit. Namun, aktivitas tersebut memakan waktu 5.760 menit atau setara 4 hari, atau 73,65% dari total waktu proses. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pemborosan waktu yang besar dalam sistem, terutama pada aspek ketersediaan unit kendaraan. Aktivitas ini tidak berkontribusi langsung pada nilai yang diterima pelanggan dan idealnya dapat dipangkas melalui peningkatan sistem manajemen stok atau koordinasi antar unit bisnis.

Meskipun jumlah aktivitas VA jauh lebih banyak (11 aktivitas), total waktu yang dihabiskan hanya 2.061 menit atau 26,35%. Artinya, hanya sekitar seperempat waktu proses yang benar-benar digunakan untuk aktivitas produktif yang memberikan nilai kepada pelanggan, seperti analisis kebutuhan, penawaran harga, administrasi transaksi, dan penyerahan kendaraan.

#### 2. Rekapitulasi Biaya Aktivitas VA dan NVA

Dari sisi biaya 100% biaya berasal dari aktivitas VA (Rp 5.250.000). Sedangkan, aktivitas NVA tidak menimbulkan biaya langsung. Hal ini mencerminkan bahwa pemborosan yang terjadi bersifat *wasting of time*, bukan *wasting of cost*. Dengan demikian, perbaikan proses lebih menekankan pada efisiensi waktu, bukan penghematan biaya.

#### 3. Analisis Bottleneck

Pemborosan utama terjadi pada aktivitas Distribusi Unit, yang menjadi penyebab utama tingginya lead time proses penjualan. Aktivitas ini tergolong Non-Value Added (NVA) karena tidak memberikan nilai langsung bagi pelanggan dan idealnya dapat dikurangi bahkan dieliminasi.

**Tabel 6.** Analisis Bottleneck dan Usulan Perbaikan Aktivitas Non Value Added

No.	Aktivitas NVA	Sumber Pemborosan Utama	Usulan Perbaikan ABM	Dampak yang Diharapkan
1.	Distribusi Unit	Stok unit tidak tersedia dicabang yang bersangkutan, sehingga proses harus menunggu pendistribusian unit kembali khusus untuk setiap transaksi.	Penjadwalan pengiriman yang lebih terintegrasi dengan data permintaan, agar mencegah kekurangan atau kelebihan stok. Dealer dapat menerapkan Safety Stock (Stok Minimal) Unit Selanjutnya melakukan evaluasi pemasok secara berkala untuk menjaga kualitas layanan pemasok.	Waktu tunggu proses distribusi menjadi hilang, sehingga proses penyerahan unit kepada pelanggan menjadi lebih cepat. Kepuasan pelanggan meningkat, beban aktivitas administrasi dan koordinasi berulang juga akan menurun.

Sumber pemborosan utama dalam proses penjualan adalah Distribusi Unit dikarenakan tidak tersedianya stok unit di showroom pada saat transaksi terjadi, sehingga proses harus menunggu pengadaan ulang yang di tarik dari cabang pusat lain. Kondisi ini menyebabkan pembeli tidak dapat langsung menerima unit yang dipesan dan memicu waktu tunggu yang panjang, meskipun aktivitas yang terjadi pada tahap ini tidak memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam pendekatan Activity-Based Management (ABM), kondisi ini diidentifikasi sebagai pemborosan yang perlu dihilangkan karena menambah lead time proses secara signifikan.

Usulan perbaikan berbasis Activity-Based Management (ABM) dilakukan dengan meningkatkan efektivitas pengendalian pasokan unit melalui penjadwalan pengiriman yang lebih terintegrasi dengan data permintaan aktual. Integrasi ini bertujuan untuk meminimalkan terjadinya kekurangan maupun kelebihan stok yang selama ini menimbulkan pemborosan waktu dan biaya. Selain itu, dealer dapat menerapkan Safety Stock (stok minimal) sebagai batas aman ketersediaan unit. Dealer menetapkan jumlah stok aman untuk setiap tipe mobil yang mengalami permintaan tinggi. Bila stok mencapai batas minimum, sistem otomatis memicu pemesanan sebelum stok habis, sehingga potensi keterlambatan distribusi dari pemasok dapat ditekan sejak awal. Untuk memastikan kualitas layanan dan keandalan rantai suplai tetap terjaga, evaluasi pemasok juga perlu dilakukan secara berkala agar kinerja pemasok dapat terus dipantau dan ditingkatkan sesuai standar yang ditetapkan.

Melalui kombinasi perbaikan tersebut, dealer tidak lagi harus menunggu Distribusi Unit setiap kali terjadi transaksi penjualan, karena unit telah tersedia sesuai kebutuhan atau setidaknya pemesanan dilakukan lebih proaktif dan terkendali. Dengan demikian, aktivitas Distribusi Unit yang sebelumnya menyebabkan durasi lead time sangat panjang dapat dihilangkan dari alur proses utama.

**Tabel 7.** Perbandingan Waktu dan Biaya Sebelum vs Sesudah Perbaikan Skenario

Metrik Proses	Sebelum Perbaikan	Sesudah Perbaikan	Perubahan ( $\Delta$ )	Persentase Efisiensi (%)
Total waktu proses	7.821 menit	2.061 menit	5.760 menit	73,62%

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja proses dengan dihilangkan aktivitas NVA yaitu Distribusi Unit sebesar 5.760 menit (waktu kerja + waktu tunggu yang lama nya 4 hari). Total waktu pemrosesan sebelum perbaikan membutuhkan 7.821 menit. Setelah penerapan perbaikan berbasis Activity-Based Management, waktu proses berhasil ditekan menjadi hanya 2.061 menit. Dengan demikian terjadi penghematan sebesar 5.760 menit (karna dihilangkan) atau peningkatan efisiensi sebesar 73,62%. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan yang dilakukan mampu secara signifikan menghilangkan aktivitas pemborosan, terutama waktu tunggu panjang pada proses pengadaan unit, sehingga alur pelayanan menjadi lebih cepat, responsif, dan efisien.

## DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan seluruh aktivitas pada proses pelayanan penjualan mobil menggunakan pendekatan Activity Based Management (ABM). meliputi klasifikasi aktivitas bernilai tambah (value added) dan tidak bernilai tambah (non value added) berdasarkan waktu dan biaya.

Secara teoretis, penelitian berkontribusi dalam memperluas penerapan ABM pada konteks jasa pelayanan pada perusahaan dagang, sementara secara praktis penelitian ini memberikan gambaran rinci terkait efektivitas proses pelayanan penjualan mobil pada perusahaan swasta cabang Kota Palu.

Selain itu, penelitian ini juga penting untuk memberikan rekomendasi perbaikan untuk pengurangan total waktu pada rangkaian aktivitas layanan penjualan yang dapat diterapkan oleh manajemen persediaan agar pengelolaan persediaan dapat lebih efektif. Hal ini didasarkan pada temuan sumber pemborosan utama ada pada waktu, yakni pada proses pengadaan unit mobil. Dikarenakan tidak tersedianya unit yang dipesan sehingga membutuhkan pengerjaan ulang untuk mendistribusikan unit pertransaksi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebelum perbaikan, total waktu proses pelayanan mencapai 7.821 menit dan menurun menjadi 2.061 menit setelah implementasi strategi perbaikan, sehingga terjadi penghematan sebesar 5.760 menit atau peningkatan efisiensi 73,62%. Temuan ini konsisten dengan tujuan penelitian, yaitu menurunkan total waktu proses, menghapus pemborosan yang tidak memberikan nilai tambah, dan mempercepat proses penyerahan unit kepada pelanggan. Pada konteks analisis aktivitas berbasis ABM pada layanan penjualan, analisis dan perbaikan pada aktivitas bernilai tambah (*value added*) dan tidak bernilai tambah (*non value added*) dapat membantu mengurangi waktu tunggu pelanggan dan waktu total proses layanan, sehingga dapat meningkatkan aliran pelayanan yang lebih lancar dan efisien. (Marin-Garcia JA, 2021). Menurut Rahmawati (2008) aktivitas bukan penambah nilai adalah aktivitas yang tidak diperlukan dan harus dihilangkan dari proses bisnis karena dapat menghambat kinerja perusahaan.

Meski sebagian besar temuan sesuai prediksi, terdapat hasil yang tidak terduga, yaitu besarnya kontribusi pemborosan dari aktivitas tunggu pada proses Distribusi Unit. Hal ini menunjukkan bahwa permasalahan layanan penjualan bukan disebabkan oleh kesalahan operasional front office, tetapi lebih pada sisi manajemen persediaan yang kurang efektif. Kondisi ini dapat terjadi karena sistem Distribusi Unit dilakukan berdasarkan transaksi individual jika stok kosong di showroom.

Secara praktis, penelitian ini memiliki implikasi manajerial yang jelas. Manajemen dealer perlu menyusun perencanaan persediaan berbasis kebutuhan aktual, menerapkan safety stock, mengintegrasikan jadwal pengiriman dengan tren permintaan, serta melakukan evaluasi pemasok secara berkala. Implementasi langkah-langkah ini dapat mempercepat proses pelayanan, menurunkan biaya koordinasi berulang, meningkatkan akurasi perencanaan logistik, dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan secara langsung. Selain itu, perbaikan proses juga dapat menurunkan beban administrasi, overtime, dan waktu tunggu yang tidak bernilai tambah.



Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya menggunakan satu cabang dealer sehingga generalisasi temuan pada seluruh jaringan dealer atau industri sejenis masih terbatas. Kedua, penelitian hanya menggunakan analisis berbasis waktu proses dan belum mengukur dampak finansial secara terperinci seperti biaya kualitas, downtime, atau dampak terhadap margin keuntungan. Ketiga, proses analisis dilakukan pada kondisi operasional tertentu, sehingga validitas eksternal dapat dipengaruhi oleh perubahan kebijakan perusahaan atau kondisi pasar.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya dapat diarahkan pada beberapa peluang lanjutan. Pertama, memperluas sampel pada beberapa dealer atau wilayah untuk menghasilkan generalisasi yang lebih kuat. Kedua, penelitian dapat menambahkan model pengukuran kinerja finansial untuk mengestimasi kontribusi penghematan secara ekonomi. Ketiga, analisis juga dapat dikembangkan dengan menggunakan simulasi berbasis sistem dinamik atau discrete-event simulation untuk memprediksi respons sistem terhadap berbagai skenario permintaan dan pasokan. Selain itu, penelitian ke depan juga dapat menelaah penggunaan teknologi digital—misalnya IoT, dashboard real-time tracking, atau integrasi ERP—untuk semakin memperkuat transparansi proses dan pengendalian kinerja operasional.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini berhasil mencapai tujuan utamanya, yaitu memetakan seluruh aktivitas dalam proses pelayanan penjualan kendaraan menggunakan pendekatan *Activity-Based Management* (ABM), sekaligus mengklasifikasikannya ke dalam aktivitas bernilai tambah (*Value Added*) dan tidak bernilai tambah (*Non-Value Added*) berdasarkan waktu dan biaya. Analisis menunjukkan bahwa dari dua belas aktivitas yang dilakukan, sebelas aktivitas termasuk kategori *Value Added* (VA) karena memberikan kontribusi langsung terhadap pemenuhan kebutuhan pelanggan dan menjadi bagian inti dari proses penjualan kendaraan. Satu aktivitas diklasifikasikan sebagai *Non-Value Added* (NVA), yaitu Distribusi Unit, yang terjadi akibat tidak tersedianya stok kendaraan saat transaksi berlangsung.

Hasil rekapitulasi waktu menunjukkan bahwa meskipun aktivitas NVA hanya terdiri dari satu proses, total durasinya mencapai 5.760 menit atau 73,62% dari keseluruhan waktu proses. Hal ini menegaskan bahwa bottleneck utama dalam pelayanan penjualan terletak pada ketidaksiapan persediaan sehingga menimbulkan waktu tunggu yang panjang. Sebaliknya, total waktu aktivitas VA hanya mencapai 2.061 menit atau 26,38% dari total durasi, yang berarti mayoritas waktu proses justru terbuang pada aktivitas yang tidak menambah nilai bagi pelanggan. Dari sisi biaya, seluruh pengeluaran tercatat berasal dari aktivitas VA, sehingga pemborosan yang terjadi lebih bersifat pemborosan waktu daripada pemborosan biaya.

Usulan perbaikan dengan pendekatan ABM berfokus pada perbaikan sistem pengendalian persediaan melalui integrasi penjadwalan pengiriman dengan permintaan aktual, penerapan safety stock, dan evaluasi pemasok secara berkala. Implementasi perbaikan ini menghasilkan penghapusan aktivitas NVA pada proses Distribusi Unit sehingga total waktu proses dapat diturunkan dari 7.821 menit menjadi 2.061 menit. Dengan demikian, terjadi penghematan sebesar 5.760 menit atau peningkatan efisiensi sebesar 73,62%. Hasil ini menunjukkan bahwa perbaikan berbasis ABM secara nyata mampu mengurangi pemborosan waktu, mempercepat alur proses pelayanan, serta meningkatkan responsivitas pelayanan kepada pelanggan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa perbaikan sistem persediaan memiliki pengaruh paling signifikan terhadap peningkatan efisiensi layanan penjualan mobil. Penelitian ini juga menegaskan pentingnya pengukuran aktivitas secara terstruktur untuk mengidentifikasi pemborosan secara tepat dan memberikan dasar pengambilan keputusan yang lebih objektif dalam peningkatan proses operasional.

## REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa rekomendasi dapat diberikan bagi perusahaan agar peningkatan kinerja proses penjualan kendaraan dapat dicapai secara berkelanjutan. Pertama, perusahaan perlu memperkuat sistem pengendalian persediaan dengan menerapkan perencanaan kebutuhan unit berbasis data permintaan aktual. Integrasi antara data historis penjualan, tren permintaan, dan tingkat kunjungan pelanggan dapat menjadi dasar penentuan jumlah pesanan periodik sehingga ketersediaan unit selalu terjaga.

Kedua, perusahaan disarankan menerapkan Safety Stock atau batas minimum persediaan untuk setiap tipe kendaraan yang memiliki tingkat permintaan tinggi. Sistem ini memungkinkan pemesanan dilakukan secara otomatis sebelum stok benar-benar habis sehingga waktu tunggu pelanggan dapat ditekan sedini mungkin.

Ketiga, diperlukan peningkatan kualitas hubungan dengan pemasok melalui penetapan standar lead time yang jelas serta evaluasi kinerja pemasok secara berkala. Pemantauan terstruktur terhadap ketepatan waktu pengiriman, keakuratan jumlah unit, dan kualitas layanan pemasok akan membantu mengurangi risiko keterlambatan pengadaan.

Keempat, perusahaan dapat memanfaatkan sistem informasi terintegrasi untuk menghubungkan penjualan, pengadaan, dan persediaan. Implementasi sistem ini akan meminimalkan keterlambatan administrasi, mengurangi pekerjaan manual, serta meningkatkan ketepatan data operasional.

Akhirnya, perusahaan diharapkan secara berkala melakukan pemetaan proses menggunakan pendekatan ABM agar pemborosan baru dapat teridentifikasi sejak dini. Evaluasi berkelanjutan diperlukan untuk memastikan proses penjualan tidak hanya efisien, tetapi juga mampu memberikan pengalaman layanan yang unggul bagi pelanggan.

## KETERBATASAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi validitas internal dan eksternal temuan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu cabang perusahaan otomotif di Kota Palu sehingga hasil penelitian sangat bergantung pada kondisi operasional cabang tersebut. Perbedaan sistem manajemen, proses distribusi, serta kapasitas stok pada cabang lain memungkinkan hasil yang berbeda, sehingga generalisasi temuan ke seluruh dealer otomotif perlu dilakukan dengan hati-hati.

Kedua, metode penelitian yang digunakan bersifat kualitatif dan mengandalkan observasi, wawancara, serta kuesioner verifikasi yang diisi oleh tiga informan utama yang terlibat langsung dalam proses penjualan. Keterbatasan jumlah informan tersebut berpotensi menimbulkan bias perspektif karena penilaian aktivitas, durasi waktu, dan identifikasi pemborosan sangat dipengaruhi oleh pengalaman personal serta interpretasi individu terhadap proses kerja.

Ketiga, pencatatan metrik waktu (waktu kerja, waktu tunggu, dan waktu perpindahan) dilakukan dalam periode observasi terbatas pada satu bulan kegiatan operasional. Kondisi penjualan pada periode tersebut dapat dipengaruhi oleh volume pembelian musiman, keterlambatan distribusi tertentu, atau situasi operasional spesifik yang mungkin tidak mencerminkan kondisi tahunan secara konsisten. Dengan demikian, variasi temporal dapat mempengaruhi akurasi gambaran kinerja proses secara menyeluruh.

Keempat, kajian pembiayaan aktivitas dilakukan berdasarkan estimasi biaya internal dan tidak memperhitungkan biaya tidak langsung seperti biaya peluang (opportunity cost) akibat keterlambatan pelayanan atau potensi kehilangan penjualan. Oleh sebab itu, analisis biaya lebih berfokus pada pemborosan waktu daripada dampak finansial penuh terhadap kinerja perusahaan.

Keterbatasan ini tidak menunjukkan kesalahan metode, namun menjadi cerminan bahwa penelitian lapangan dengan pendekatan studi kasus selalu dipengaruhi oleh konteks lingkungan dan data yang tersedia. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu memperluas cakupan informan,

memperpanjang masa observasi, serta mengintegrasikan perhitungan biaya tidak langsung agar memberikan gambaran yang lebih komprehensif terkait efisiensi proses pelayanan penjualan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Lemon KN, Verhoef PC. Understanding customer experience throughout the customer journey. *J Mark*. 2016;80(6):69–96.
- Jusmani J, Oktariansyah O. Activity Based Management Sebagai Instrumen Bagi Manajemen Dalam Efisiensi Biaya. *J Media Wahana Ekon*. 2021;18(3):377–86.
- Rahmadani D, Wahyuningsih N, Rokhlinasari S. Efisiensi Melalui Analisis Non Value Added Berbasis Activity-Based Management: Studi pada Bento Kopi Cirebon. *J Sharia Account Tax*. 2024;2(2):321–37.
- Syawal R, Safaruddin, Santoso R. ANALISIS MANFAAT PENERAPAN ACTIVITY BASED MANAGEMENT UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA PADA PT SEMEN BATURAJA (PERSERO) TBK. *J Ekon dan Bisnis Islam*. 2022;
- Siregar B, Bambang S, Dody H, Eko W Lo, Frasto B. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat; 2013.
- Putri EN. Analisis Value Added Activities dan Non Value Added Activities Pada CV Maju Makmur Menggunakan Metode Activity Based Management. 2019;1–124.
- Mukhzarudfa, Putra WE. *Akuntansi Manajemen*. 2019. 81–88 p.
- Mulyadi JS. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. 2nd ed. Jakarta: Salemba Empat; 2001.
- Mulyadi JS. *ACTIVITY-BASED COST SYSTEM SISTEM INFORMASI BIAYA UNTUK PENGURANGAN BIAYA*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN; 2003.
- Adisaputro G, Anggraini Y. *Anggaran Bisnis: Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Laba*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN; 2007.
- Rahmawati E. Upaya Menghilangkan Aktivitas-Aktivitas Tidak Bernilai Tambah Dalam Proses Pabrikasi Di Divisi Kapal Perang PT.PAL Indonesia Surabaya. *E-Jurnal Akunt Univ Airlangga*. 2008;10(2).
- Marin-Garcia JA, Vidal-Carreras PI, Garcia-Sabater JJ. The role of value stream mapping in healthcare services: A scoping review. *Int J Environ Res Public Health*. 2021;18(3):1–25.
- Rahmi, Iswanti, Hariyadi. *ICT Dan Perkembangan Media Pendidikan Islam*. Yogyakarta: CV Budi Utama; 2022.