



**PENERAPAN METODE *ACTIVITY BASED MANAGEMENT*
TERHADAP PENINGKATAN EFISIENSI BIAYA PADA
AMARIS HOTEL PADJAJARAN BOGOR**

Skripsi

Dibuat Oleh :

Rizki Mardiana
022113109

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

JULI 2017

**PENERAPAN METODE *ACTIVITY BASED MANAGEMENT*
TERHADAP PENINGKATAN EFISIENSI BIAYA PADA
AMARIS HOTEL PADJAJARAN BOGOR**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari : Rabu Tanggal 12/Juli/2017

Rizki Mardiana
0221 13 109

Menyetujui,

Dosen Penilai

(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA.)

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing

(Ahmad Burhanudin Taufiq, Ak.,CA.,ME)

(Salmah Hadi Azzubaidi S.E.,M.M)

ABSTRAK

RIZKI MARDIANA. 022113109. Penerapan Metode *Activity Based Management* Terhadap Peningkatan Biaya Pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor. Dibawah bimbingan Ahmad Burhanudin Taufiq dan Salmah Hadi Azzubaidi 2017.

Seiring dengan meningkatnya persaingan di bidang industri jasa, khususnya perhotelan, maka Amaris Hotel Padjajaran Bogor harus menciptakan suatu keunggulan kompetitif dibanding pesaingnya. Oleh karena itu untuk menciptakan keunggulan tersebut, Amaris Hotel Padjajaran Bogor harus dapat menciptakan efisiensi biaya dengan cara mengelola aktivitas yang dilakukan tanpa mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Metode yang digunakan untuk mengelola aktivitas sehingga tercipta efisiensi biaya ini disebut metode *Activity Based Management*. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana cara penerapan metode *Activity Based Management* dan untuk mengetahui peningkatan efisiensi biaya setelah di terapkannya metode tersebut, serta untuk mengetahui hubungan antara kedua variabel tersebut.

Penelitian mengenai efisiensi biaya pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor, merupakan penelitian yang bersifat deskriptif kualitatif, dimana data yang digunakan adalah data sekunder dan data primer dengan unit analisis *organization*. Variabel bebas atau variabel independennya yaitu metode *Activity Based Management* sedangkan variabel terikat atau variabel dependennya yaitu Efsiensi Biaya.

Hasil penelitian menunjukkan dengan menggunakan metode *Activity Based Management* (ABM) terhadap aktivitas-aktivitas yang ada di hotel ini, maka dapat diidentifikasi aktivitas-aktivitas apa saja yang tergolong aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah yang menyebabkan timbulnya biaya tidak bernilai tambah yaitu sebesar Rp. 295.048.522. Setelah dilakukan manajemen aktivitas maka biaya tidak bernilai tambah tersebut akhirnya dapat direduksi sebesar Rp. 259.466.966 dari total biaya tidak bernilai tambah yang ada. Maka dapat disimpulkan bahwa penerapan metode *activity based management* (ABM) sangat layak untuk diterapkan karena dengan penerapan metode tersebut terjadi efisiensi biaya pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor sehingga hal ini akan memberikan keuntungan bagi pihak hotel tanpa mengurangi jasa yang diterima oleh pelanggan.

Untuk mencapai efisiensi biaya, maka pihak manajemen hotel sebaiknya berfokus pada pengelolaan aktivitas melalui penerapan metode *activity based management* (ABM) supaya dapat diperoleh informasi mengenai aktivitas mana saja yang tergolong bernilai tambah atau tidak bernilai tambah sehingga pemakaian sumber daya yang tidak efisien oleh aktivitas tidak bernilai tambah tersebut dapat direduksi atau dieliminasi.

Kata kunci :

Activity Based Management, Aktivitas tidak bernilai tambah

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal penelitian ini dengan semaksimal mungkin. Penyusunan proposal penelitian ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar (S1) Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

Adapun judul proposal penelitian yang penulis jadikan topik pembahasan dalam penulisan proposal penelitian ini adalah “Penerapan Metode *Activity Based Management* Terhadap Peningkatan Efisiensi Biaya Pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor”. Penulis telah berusaha dengan segala upaya agar penyusunan proposal penelitian ini dapat diselesaikan dalam waktu yang tepat dan menghasilkan proposal penelitian yang memuaskan.

Dalam penyusunan proposal penelitian ini penulis telah mendapatkan banyak bantuan, dukungan, dan semangat dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Yang tercinta kedua orangtuaku serta adik ku yang selalu memberikan motivasi, doa yang tak henti-hentinya mengalir, dukungan moril, kasih sayang, dan dukungan material. Proposal penelitian ini dipersembahkan untuk semua keluargaku tercinta.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MBA., CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
3. Bapak Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA., CMA., CCSA., CA., CSEP., QIA. Selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
4. Ibu Retno Martanti Endah Lestari, SE., M.Si. Selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
5. Bapak Ahmad Burhannudin Taufik, Ak., CA., ME. Selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan banyak bimbingan kepada penulis.
6. Ibu Salmah Hadi Azzubaidi, SE., MM. Selaku Komisi Pembimbing penulis yang telah memberikan banyak bimbingan sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian dengan baik.
7. Teman-teman kelas C Akuntansi 2013 yang selalu memberikan semangat kepada penulis.
8. Seluruh Angkatan 2013 Program Studi Akuntansi yang tidak dapat disebutkan satu per satu, serta semua teman seperjuangan, terimakasih atas semangatnya

Akhir kata, penulis menyadari bahwa proposal penelitian ini memiliki kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan, pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karena itu, penulis menerima segala kritik dan saran sebagai masukan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Harapan penulis semoga penyusunan proposal ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pihak yang membacanya. Aamiin.

Bogor, Juli 2017

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah	5
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	5
1.4. Kegunaan Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. <i>Activity Based Management</i>	7
2.1.1. Definisi <i>Activity Based Management</i>	7
2.1.2. Keunggulan dan Manfaat <i>Activity Based Management</i>	7
2.1.3. Dimensi dalam <i>Activity Based Management</i>	8
2.1.4. Tahapan Pelaksanaan <i>Activity Based management</i>	9
2.1.5. Faktor Pendukung Keberhasilan <i>Activity Based Management</i>	9
2.2. Aktivitas	10
2.2.1. Definisi Aktivitas	10
2.2.2. Elemen-elemen Aktivitas	10
2.2.3. Analisis Aktivitas	11
2.2.4. Tahap Pelaksanaan Analisis Aktivitas	12
2.2.5. Pemicu Biaya (<i>Cost Driver</i>)	12
2.2.6. Analisis Pemicu Biaya (<i>Cost Driver Analysis</i>)	13
2.3. Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah	13
2.3.1. Aktivitas Bernilai Tambah (<i>Value Added Activity</i>)	13
2.3.2. Aktivitas Tidak Bernilai Tambah (<i>Non Value Added Activity</i>)	14
2.4. Pengurangan Biaya (<i>Cost Reduction</i>)	14
2.4.1. Cara Melakukan Pengurangan Biaya (<i>Cost Reduction</i>)	15
2.5. Hubungan <i>Activity Based Management</i> Dengan Efisiensi Biaya	16
2.6. Perusahaan Jasa Perhotelan	16
2.6.1. Pengertian Hotel	16
2.6.2. Karakteristik Perusahaan Jasa	16
2.6.3. Sumber Penerimaan dan Pengeluaran Kas Hotel	17
2.7. Penelitian Sebelumnya	18
2.8. Kerangka Pemikiran	23

BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1. Jenis Penelitian	25
3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian.....	25
3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	25
3.4. Operasionalisasi Variabel	26
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	27
3.6. Metode Pengolahan / Analisis Data	27
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	28
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	28
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	28
4.1.2. Kegiatan Usaha	30
4.1.3. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	31
4.2. Penerapan Metode <i>Activity Based Management</i> untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor	33
4.2.1. Penyajian Data Biaya Hotel	33
4.2.2. <i>Activity Based Management</i> Pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor.....	35
4.3. Efisiensi Biaya Pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor	49
4.4. Hubungan Metode <i>Activity Based Management</i> dengan Efisiensi Biaya Pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor	51
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	54
5.1. Kesimpulan	54
5.2. Saran	54
DAFTAR PUSTAKA	56
LAMPIRAN	58

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1 Laporan Biaya Amaris Hotel Padjajaran Bogor	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	21
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel	26
Tabel 4.1 Laporan Biaya Amaris Hotel Padjajaran Bogor	33
Tabel 4.2 Jenis dan Ukuran Aktivitas Amaris Hotel Padjajaran Bogor.....	37
Tabel 4.3 Jenis dan Pemicu Biaya	39
Tabel 4.4 Presentase Pemicu Biaya Untuk <i>Salaries</i>	39
Tabel 4.5 Presentase Pemicu Biaya Untuk <i>Cleaning Supplies</i>	40
Tabel 4.6 Presentase Pemicu Biaya Untuk <i>Guest Supplies</i>	40
Tabel 4.7 Presentase Pemicu Biaya Untuk <i>Laundry & Dry Cleaning</i>	41
Tabel 4.8 Presentase Pemicu Biaya Untuk <i>House Telephone & Faximilie</i>	41
Tabel 4.9 Presentase Pemicu Biaya Untuk <i>Printing & Stationery</i>	42
Tabel 4.10 Presentase Pemicu Biaya Untuk <i>Paper Supplies</i>	42
Tabel 4.11 Presentase Pemicu Biaya Untuk <i>Guest & Local Transportation</i>	43
Tabel 4.12 Presentase Pemicu Biaya Untuk <i>F & B Guest Supplies</i>	43
Tabel 4.13 Presentase Pemicu Biaya Untuk <i>Postage</i>	44
Tabel 4.14 Presentase Pemicu Biaya Untuk <i>Maintenance</i>	44
Tabel 4.15 Rincian Alokasi Biaya Hotel Tahun 2015	45
Tabel 4.16 Presentase Jam Tenaga Kerja Hotel Tahun 2015.....	46
Tabel 4.17 Alokasi Biaya <i>Salaries</i> per Aktivitas Hotel Tahun 2015	47
Tabel 4.18 Biaya Aktivitas Hotel Tahun 2015.....	48
Tabel 4.19 Biaya <i>Value Added Activities</i> dan <i>Non Values Added Activities</i>	50
Tabel 4.20 Biaya Aktivitas Tak Bernilai Tambah Hotel Tahun 2015 Setelah <i>Cost Reduction</i>	52
Tabel 4.21 Biaya Aktivitas Hotel Tahun 2015 Setelah <i>Cost Reduction</i>	53

DAFTAR GAMBAR

Hal

Gambar 1.1 Model <i>Activity Based Management</i> Dua Dimensi	9
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	24
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	31

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring dengan meningkatnya persaingan di bidang industri jasa, khususnya perhotelan, hotel-hotel berbintang juga semakin berusaha untuk saling bersaing satu sama lain untuk menguasai persaingan pasar. Keberhasilan dari industri jasa ini dapat dinilai berdasarkan kepuasan pelanggan yang menggunakan jasa tersebut. Oleh karena itu, untuk dapat bertahan atau meningkatkan keunggulan kompetitif dengan melakukan perbaikan secara terus menerus agar dapat memenuhi harapan pelanggan. Jika harapan pelanggan ini dapat dipenuhi, maka akan tercapai kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan inilah merupakan kunci yang sangat menentukan dalam meraih keunggulan kompetitif.

Salah satu cara agar dapat dicapai keunggulan dalam persaingan, pihak hotel harus secara konstan memfokuskan diri dengan meningkatkan proses dan aktivitas mereka, memperhatikan kualitas, fleksibilitas dan efisiensi biaya. Efisiensi biaya dapat dicapai apabila biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk atau jasa hanyalah biaya-biaya yang memang dibutuhkan untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut. Biaya itu timbul disebabkan adanya aktivitas, sehingga yang perlu ditangani dan dikelola oleh manajemen bukanlah biaya yang terjadi, melainkan aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam kegiatan operasional hotel agar tidak terjadi pemborosan biaya.

Selama ini perusahaan cenderung menerapkan sistem perhitungan biaya berdasarkan volume yang terbukti memiliki banyak kelemahan dan tidak sesuai lagi dengan kondisi perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis karena hanya terfokus pada pengelolaan biaya dan pengalokasian biaya *overhead* pabrik ke produk dan pelanggan didasarkan pada volume produksi seperti jam kerja langsung, jam mesin, dan bahan baku. Padahal tidak semua pemicu biaya adalah volume produksi, tetapi aktivitaslah yang menyebabkan biaya (Blocher 2007, 215-216).

Pengelola aktivitas (*activity management*) merupakan proses pengidentifikasian aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan, penentuan nilainya bagi perusahaan, pemilihan serta pelaksanaan aktivitas yang menambah nilai bagi konsumen, mengidentifikasi atau menghilangkan semua aktivitas tak bernilai tambah dan memperbaiki aktivitas bernilai tambah sehingga menghasilkan penurunan biaya (Marcellia dkk 2014). Pengidentifikasian aktivitas dibagi menjadi 2 yaitu aktivitas yang mempunyai nilai tambah (*value added activity*) dan aktivitas yang tidak mempunyai nilai tambah (*non-value added activity*). Aktivitas yang tidak mempunyai nilai tambah (*non-value added activity*) adalah aktivitas penambah nilai yang diperlukan namun tidak efisien dan masih dapat disempurnakan (Darsono 2008:86-87). Biaya yang disebabkan oleh aktivitas ini disebut biaya tak bernilai

tambah (*non-value added cost*). Biaya inilah yang nantinya diharapkan akan berkurang atau hilang melalui pengelolaan aktivitas yang akan dilakukan.

Metode pengelolaan aktivitas tersebut dinamakan manajemen berdasarkan aktivitas (*activity based management*). Manajemen berdasarkan aktivitas adalah pengelolaan aktivitas untuk meningkatkan nilai (*value*) yang diterima oleh pelanggan dan untuk meningkatkan laba melalui peningkatan nilai (*value*) tersebut (Rudianto 2006, 287). Manajemen berdasarkan aktivitas meliputi analisis perhitungan biaya produk berdasarkan aktivitas dan analisis nilai proses. Analisis perhitungan biaya produk berdasarkan aktivitas memberikan informasi biaya mengenai biaya sumber daya, aktivitas, produk, dan pelanggan. Penentuan biaya sumber daya yang tepat dan akurat dapat ditelusuri ke aktivitas-aktivitas, kemudian biaya aktivitas tersebut dibebankan ke produk dan pelanggan. Sedangkan analisa nilai proses memberikan informasi tentang aktivitas apa saja yang dilakukan, mengapa aktivitas tersebut dilakukan dan bagaimana pelaksanaan aktivitas-aktivitas tersebut.

Pada saat ini hampir sebagian besar perusahaan menggunakan metode *Activity Based Management* (ABM), kegunaan utama dari ABM yang dilaporkan adalah untuk membantu menciptakan kembali harga produk, mengoptimalkan desain dari produk baru, mengurangi biaya, perencanaan operasional dan perencanaan strategik. Sedangkan untuk perusahaan jasa dapat memperoleh hasil yang sangat positif melalui ABM, misalnya seperti distributor, rumah sakit, perusahaan asuransi, bank, hotel dan perusahaan jasa lainnya menggunakan ABM untuk mengurangi biaya overhead dan harga jasa. ABM tidak lagi hanya sebagai alat untuk perusahaan manufaktur yang besar dan kaya.

Berdasarkan interview yang dilakukan penulis dengan pihak Hotel, sistem akuntansi yang selama ini dipakai pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor adalah perhitungan berdasarkan volume produksi tanpa memperhatikan aktivitas yang memicu timbulnya biaya, padahal tidak semua pemicu biaya adalah volume produksi, tetapi aktivitaslah yang menyebabkan timbulnya biaya, sehingga pembebanan biaya menjadi tidak efisien (Benny 2008). Pada awalnya perhitungan biaya berdasarkan volume produksi ini telah berfungsi dengan baik karena sistem ini cukup memadai ketika teknologi stabil dan biaya tenaga kerja langsung dan biaya bahan baku langsung mendominasi biaya produk. Namun perubahan dalam lingkungan bisnis saat ini seperti kemajuan teknologi, perubahan lingkungan yang kompetitif dan ekspansi dalam diversitas produk membuat sistem ini tidak lagi menjadi sistem perhitungan biaya yang akurat.

Pada penelitian ini peneliti akan menerapkan suatu metode akuntansi berbasis aktivitas untuk memfokuskan perhatiannya pada pengelolaan aktivitas-aktivitas yang ada pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor untuk mengurangi biaya. Pada tabel 1.1 telah dilampirkan laporan pengeluaran biaya yang dikeluarkan oleh Amaris Hotel Padjajaran Bogor selama tahun 2015.

Tabel 1.1
Laporan Biaya
Amaris Hotel Padjajaran Bogor
Tahun 2015

JENIS BIAYA	JUMLAH BIAYA (Rp)	
<i>Salaries</i>	Rp.	1.587.912.000
<i>Cleaning Supplies</i>	Rp.	79.716.000
<i>Guest Supplies</i>	Rp.	114.320.000
<i>Laundry & Dry Cleaning</i>	Rp.	156.167.000
<i>House Telephone & Fax</i>	Rp.	82.456.000
<i>Printing & Stationery</i>	Rp.	103.657.000
<i>Paper Supplies</i>	Rp.	11.341.000
<i>Guest & Local Transportation</i>	Rp.	97.280.000
<i>F&B Guest Supplies</i>	Rp.	268.836.000
<i>Postage</i>	Rp.	722.000
<i>Maintenance</i>	Rp.	94.716.000
TOTAL BIAYA	Rp.	2.597.123.000

Sumber : Data Internal Perusahaan

Total biaya yang dikeluarkan oleh Amaris Hotel Padjajaran Bogor selama tahun 2015 yaitu sebesar Rp. 2.597.123.000. Dalam rangka memperoleh keuntungan dan keunggulan bersaing perusahaan perlu untuk meminimumkan atau mengefisienkan biaya yang dikeluarkannya. Efisiensi biaya ini dapat dicapai apabila biaya yang dikeluarkan dalam menghasilkan produk atau jasa merupakan biaya yang benar-benar dibutuhkan untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut. Sehingga yang perlu ditangani dan dikelola oleh manajemen bukanlah biaya yang terjadi dalam kegiatan operasional hotel melainkan aktivitas operasional yang dikerjakan oleh hotel agar tidak terjadi pemborosan biaya.

Amaris Hotel Padjajaran Bogor merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa dimana perusahaan memiliki empat unit aktivitas operasional yang dikerjakan. Unit aktivitas ini terdiri dari Unit Aktivitas Administrasi, Unit Aktivitas *Guest Relation*, Unit Aktivitas *Concierge*, dan Unit Aktivitas *Housekeeping & Laundry*. Setiap unit aktivitas memiliki beberapa aktivitas yang dikelolanya sehingga total aktivitas operasional yang dikerjakan oleh hotel berjumlah dua puluh aktivitas.

Dengan menerapkan metode *Activity Based Management* ini maka akan mengidentifikasi mana saja yang termasuk aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah, setelah teridentifikasi aktivitas yang tidak bernilai tambah maka dapat dilakukan langkah selanjutnya yaitu pengurangan biaya atau *cost reduction* guna meminimumkan atau mengefisienkan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Penelitian ini merupakan replikasi dari beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan. Penelitian pertama dilakukan oleh Benny Dictus Wardhana dengan judul “*Analysis Non Value Added Activity Dengan Menggunakan Activity Based Management dalam Rangka Pencapaian Efisiensi Biaya Pada Hotel X*” yang telah di publikasikan pada tahun 2008 di <http://adln.lib.unair.ac.id/>. Hasil penelitian ini menunjukkan dengan menerapkan metode *Activity Based Management* pada Hotel X dapat melakukan pengurangan biaya tidak bernilai tambah sehingga dapat menciptakan efisiensi biaya tanpa harus mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan pihak Hotel X kepada pelanggannya.

Penelitian kedua dilakukan Riza Purnamasari seorang mahasiswi dari Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Penelitian ini telah dipublikasikan pada tahun 2013 di <http://repository.uin-suska.ac.id/>, dengan judul ”Analisis Penerapan Metode *Activity Based Management* dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi pada Seksi *Pulp Making-9* PT. Indah Kiat Pulp And Paper Perawang”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan *Activity Based Management* (ABM) pada perusahaan dapat menghemat biaya hingga 30,68%.

Penelitian ketiga dilakukan Dianawati dengan judul “Penerapan *Activity Based Management* Pada Proses Rawat Inap Umum dan Khusus Dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya Rumah Sakit X di Surabaya” telah ini pada tahun 1999 lalu dipublikasikan di <http://digilib.ubaya.ac.id/>. Hasil dari penelitian ini menunjukkan masih adanya aktivitas yang tergolong *non value added activity* sebesar 26,05% atau sejumlah 10.412.960,47.

Penelitian keempat merupakan sebuah jurnal yang dilakukan oleh 3 orang mahasiswa dari Universitas Sumatra Utara yaitu Dyah Mahastuti, Nazaruddin M, dan Anizar pada tahun 2013 yang telah dipublikasikan di <http://jurnal.usu.ac.id/>. Jurnal dengan kode identitas FT USU Vol.4, No.1, Oktober 2013 berjudul “Peningkatan Efisiensi Biaya Produksi Dengan Metode *Activity Based Management* di PT. XYZ”. Hasil dari penelitian ini dengan menggunakan metode *Activity Based Management* dapat memperpendek jarak pemindahan material, maka penghematan yang seharusnya dapat dilakukan oleh pihak manajemen PT. XYZ selama april 2012 sampai maret 2013 adalah sebesar Rp. 106.799.849 dengan demikian tercapai efisiensi pengurangan biaya produksi sebesar 0,23%.

Penelitian terakhir merupakan sebuah jurnal yang dibuat oleh 3 orang mahasiswa dari Universitas Sam Ratulangi Manado yaitu Marcellia Helmy, Agus T, Treesje Runtu pada tahun 2014 yang telah dipublikasikan di <http://ejournal.unsrat.ac.id/>. Jurnal dengan kode identitas EMBA Vol. 2, No. 3, September 2014 berjudul “Penerapan *Activity Based Management* Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel Sahid Kawanua Manado”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya aktivitas yang tergolong *non value added activity* sebesar Rp. 50.127.741 dari total biaya yang dikeluarkan sebelumnya Rp. 413.595.352 menjadi Rp. 301.493.689.

Berdasarkan latar belakang dan penelitian sebelumnya, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **PENERAPAN METODE *ACTIVITY BASED MANAGEMENT* TERHADAP PENINGKATAN EFISIENSI BIAYA PADA AMARIS HOTEL PADJAJARAN BOGOR.**

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan oleh penulis terdapat dua permasalahan yang perlu dibahas dalam penelitian ini. Permasalahan pertama yaitu Amaris Hotel Padjajaran Bogor masih menggunakan sistem perhitungan volume yang sudah jelas terbukti memiliki banyak kelemahan. Dikarenakan perubahan dalam lingkungan bisnis saat ini seperti kemajuan teknologi, perubahan lingkungan yang kompetitif dan ekspansi dalam diversitas produk membuat sistem ini tidak lagi menjadi sistem perhitungan biaya yang akurat.

Permasalahan kedua yaitu biaya yang dikeluarkan pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor masih tidak efisien. Biaya yang dikeluarkan oleh pihak Amaris Hotel Padjajaran Bogor dikatakan tidak efisien karena masih belum teridentifikasi mana saja aktivitas yang termasuk bernilai tambah (*value added activity*) dan tidak bernilai tambah (*non value added activity*), karena seluruh biaya yang dikeluarkan diakibatkan oleh adanya aktivitas yang terjadi di perusahaan. Maka dari itu penerapan *Activity Based Management* sangat perlu diterapkan pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor untuk mengidentifikasi seluruh aktivitas yang terjadi di perusahaan, serta untuk mengefisienkan biaya yang dikeluarkan oleh Amaris Hotel Padjajaran Bogor

1.2.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan metode *Activity Based Management* pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor?
2. Bagaimana peningkatan efisiensi biaya pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor setelah diterapkannya metode *Activity Based Management*?
3. Bagaimana hubungan antara metode *Activity Based Management* dengan efisiensi biaya?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penulis melakukan penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang relevan guna melengkapi teori yang berkaitan dengan metode *Activity Based Management* dan Efisiensi Biaya pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor, serta informasi yang relevan dengan penelitian dan penulis skripsi ini.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dan penulisan proposal yang ingin dicapai pada penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui penerapan metode *Activity Based Management* pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor.
2. Untuk mengetahui bagaimana peningkatan efisiensi biaya pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor setelah diterapkannya metode *Activity Based Management*.
3. Untuk mengetahui hubungan antara *Activity Based Management* dengan efisiensi biaya.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Praktis

Membantu pihak Amaris Hotel Padjajaran Bogor dalam memahami pentingnya penggunaan *Activity Based Management* (ABM) untuk mengurangi besarnya biaya aktivitas tak bernilai tambah dalam memberikan jasa pelayanannya. Memberikan informasi mengenai alternatif aktivitas yang dapat dilakukan untuk mengurangi atau mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah untuk mencapai efisiensi biaya tanpa mengurangi kinerja perusahaan.

1.4.2. Kegunaan Teoritis

Dengan adanya penelitian ini penulis berharap dapat menambah pengetahuan dan memahami tentang Metode *Activity Based Management* terhadap Peningkatan Efisiensi Biaya khususnya pada perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa. Dengan adanya penelitian ini, penulis berharap penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan pembaca mengenai Metode *Activity Based Management* terhadap Peningkatan Efisiensi Biaya, serta penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan dapat dijadikan sebagai penelitian lebih lanjut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Definisi *Activity Based Management*

Menurut Mulyadi (2007, 735) “*Activity Based Management* (ABM) adalah pendekatan manajemen yang memusatkan pengelolaan pada aktivitas dengan tujuan untuk melakukan *improvement* berkelanjutan terhadap *value* yang dihasilkan bagi *customer* dan laba yang dihasilkan dari penyediaan *value* tersebut”.

Menurut Tunggal (2009, 5) “*Activity Based Management* (ABM) adalah suatu disiplin yang memfokus pada pengolahan aktivitas sebagai jalan/rute untuk memperbaiki nilai yang diterima pelanggan dan laba yang dicapai dengan memberikan nilai tersebut”.

Hansen dan Mowen (2009, 224) menyatakan “*Activity Based Management* (ABM) adalah pendekatan keseluruhan untuk sistem yang terintegrasi dan berfokus pada perhatian manajemen atas berbagai aktivitas dengan tujuan meningkatkan nilai bagi pelanggan dan laba yang dicapai dengan mewujudkan nilai ini”.

Berdasarkan beberapa pengertian dari *Activity Based Management* (ABM) yang telah di uraikan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Activity Based Management* (ABM) merupakan suatu sistem yang digunakan oleh pihak manajemen untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas yang terjadi di perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan nilai (*value*) yang diterima oleh pelanggan serta meningkatkan laba bagi perusahaan.

2.1.2. Keunggulan dan Manfaat *Activity Based Management*

Keunggulan utama pendekatan ABM menurut Rudianto (2006 ,287) adalah :

1. ABM mengukur efektivitas proses aktivitas dalam aktivitas bisnis sebagai kunci dalam mengidentifikasi bagaimana proses dan aktivitas tersebut bisa diperbaiki untuk menurunkan biaya dan mengendalikan nilai (*value*).
2. ABM memperbaiki fokus manajemen dengan cara mengalokasikan sumber daya untuk menambah nilai aktivitas kunci, pelanggan kunci, produk kunci, dan metode untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.

Adanya keunggulan-keunggulan diatas menyebabkan *Activity Based Management* memiliki manfaat yang cukup banyak bagi perusahaan. Menurut Darsono dan Ari (2008, 85) *Activity Based Management* dapat membantu tujuan organisasi melalui proses perbaikan terus menerus. Perbaikan itu meliputi bidang :

1. Alat kerja, yaitu mengikuti perkembangan teknologi
2. Metode kerja, yaitu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan

3. Tenaga kerja, yaitu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan
4. Sasaran kerja, yaitu mengikuti kebutuhan dan keinginan konsumen
5. Tingkat harga, yaitu mengikuti daya beli konsumen
6. Kualitas produk, yaitu mengikuti kebutuhan produk
7. Kualitas pelayanan pelanggan, yaitu melayani keinginan dan keluhan pelanggan

Sementara itu menurut Kamaruddin (2015, 18) *Activity Based management* (ABM) dapat mencakup pembuatan keputusan, di antaranya :

1. Modifikasi harga, bauran produk, dan bauran pelanggan
2. Meningkatkan hubungan dengan pemasok dan pelanggan
3. Meningkatkan rancangan produk dan jasa
4. Membuat aktivitas lebih efisien

2.1.3. Dimensi dalam *Activity Based Management*

Activity Based management (ABM) merupakan suatu pendekatan yang luas dan terpadu yang memfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas dengan tujuan perbaikan nilai pelanggan dan laba yang ingin dicapai dengan menyediakan nilai ini. Menurut Hansen dan Mowen (2006, 55) *Activity Based management* (ABM) ini meliputi perhitungan biaya produk dan analisis nilai proses. Jadi di dalam model *Activity Based management* (ABM) terdapat dua dimensi yaitu :

1. Dimensi Biaya

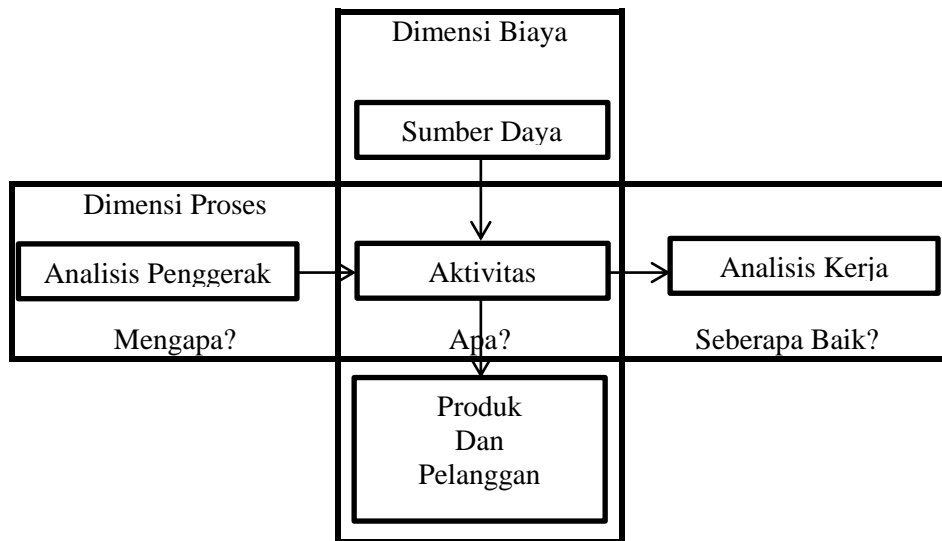
Dimensi biaya memberikan informasi biaya mengenai sumber, aktivitas, produk, dan pelanggan (dan objek biaya lainnya yang mungkin diperlukan). Tujuan dimensi biaya ini adalah memperbaiki keakuratan biaya. Pada dimensi ini sumber biaya ditelusuri pada aktivitas dan kemudian biaya aktivitas dibebankan pada produk dan pelanggan. Dengan demikian dimensi ini merefleksikan kebutuhan untuk membagi sumber daya biaya (*cost of resources*) terhadap objek biaya (*cost object*). Dimensi penghitungan biaya berdasarkan aktivitas berguna untuk penghitungan biaya produk, manajemen biaya strategis, dan analisis taktis.

2. Dimensi Proses

Dimensi proses memberikan informasi tentang aktivitas apa yang dikerjakan, mengapa dikerjakan, dan seberapa baik dikerjakan. Tujuan dimensi ini adalah untuk pengurangan biaya. Dimensi ini menjelaskan mengenai akuntansi pertanggung jawaban berdasarkan aktivitas bukan pada biaya dan menekankan pada maksimisasi kinerja sistem secara menyeluruh bukan pada kinerja secara individu. Dengan demikian, dimensi ini merefleksikan kebutuhan untuk suatu kategori informasi yang baru mengenai kinerja aktivitas. Informasi ini menunjukkan apa yang menyebabkan pemicu biaya dan bagaimana pengukuran kinerjanya. Melalui dimensi ini perusahaan akan memiliki kemampuan untuk berhubungan dan mengukur perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Inti dari dimensi ini adalah analisis aktivitas, karena dapat mengidentifikasi, menggambarkan, dan mengevaluasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan.

Gambar 2.1

Model *Activity Based Management* Dua Dimensi



Sumber : Hansen dan Mowen (2006, 56)

2.1.4. Tahapan Pelaksanaan *Activity Based management*

Penerapan *Activity Based management* (ABM) menurut Muji Lestari yang dikutip pada penelitian Riza (2013, 13) penerapan ABM memerlukan beberapa tahapan, diantaranya :

1. Mengidentifikasi aktivitas.
2. Membedakan antara aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah untuk produk atau jasa tertentu.
3. Menelusuri arus produk atau jasa melalui aktivitas.
4. Membedakan nilai-nilai waktu dan biaya pada setiap aktivitas.
5. Menentukan keterkaitan antara aktivitas-aktivitas dengan fungsi-fungsi dan lintas fungsi, membuat arus produk dan jasa lebih efisien.
6. Mengurangi dan meniadakan aktivitas tidak bernilai tambah
7. Menganalisis dua atau lebih aktivitas yang saling berhubungan untuk menentukan *trade off* diantara aktivitas tersebut agar mengarah pada pengurangan biaya
8. Penyempurnaan berkesinambungan.

2.1.5. Faktor Pendukung Keberhasilan *Activity Based Management*

Usaha perbaikan secara terus menerus dengan cara penerapan manajemen biaya yang baru seperti *Activity Based Management* (ABM) ke dalam suatu organisasi tidak secara otomatis dapat diterima oleh organisasi tersebut. Oleh karena itu dibutuhkan beberapa faktor pendukung untuk mendukung keberhasilan penerapan *Activity Based Management* (ABM) di suatu organisasi. Faktor-faktor yang mendukung keberhasilan penerapan *Activity Based Management* (ABM) tersebut di dalam organisasi menurut Hansen dan Mowen (2009, 228-229) yaitu :

1. Dukungan Manajemen Puncak

Salah satu alasan mengapa ABM gagal diterapkan adalah karena tidak adanya dukungan dari manajemen puncak. Penerapan ABM membutuhkan waktu dan sumber daya, sehingga dukungan dan peran dari manajemen puncak sangat diperlukan untuk keberhasilan penerapannya.

2. Pelatihan dan Pendidikan

Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan serta meningkatkan keahlian mereka terhadap lingkungan kerja mereka yang cepat berubah sangatlah penting. Keberhasilan dari program manajemen biaya yang baru membutuhkan keahlian, peran serta kerjasama dari karyawan tersebut.

3. Perubahan Proses

Perubahan bisa terjadi apabila diterapkannya suatu proses yang sudah dirancang untuk menghasilkan perubahan tersebut. Perbaikan dari proses yang sudah ada sangat mendukung keberhasilan penerapannya.

2.2. Aktivitas

2.2.1. Definisi Aktivitas

Utari, dkk (2016, 66) mendefinisikan aktivitas sebagai berikut “Aktivitas adalah biaya, karena setiap aktivitas merupakan pengorbanan energi yang dapat diukur dengan satuan uang”.

Mulyadi (2007, 741) mendefinisikan “Aktivitas adalah gambaran dengan kata kerja *plus* kata benda tentang apa yang dikerjakan oleh organisasi”.

Darsono dan Ari (2008, 85) mendefinisikan “Aktivitas harus memperoleh manfaat yang lebih besar dari pengorbanannya, karena setiap aktivitas adalah biaya”.

Berdasarkan pengertian aktivitas yang telah di sebutkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan aktivitas merupakan segala kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dan memerlukan sebuah pengorbanan yang dapat diukur satuan uang, maka aktivitas merupakan sebuah biaya.

2.2.2. Elemen-elemen Aktivitas

Suatu aktivitas dibentuk oleh elemen-elemen aktivitas yang saling berkaitan. Elemen-elemen aktivitas menurut Hansen dan Mowen (2009, 238) :

1. *Event/Inputs* (Kejadian)

Kejadian adalah akibat yang dihasilkan dari suatu tindakan eksternal ke aktivitas, dalam hal ini kejadian akan memicu pelaksanaan suatu aktivitas.

2. *Transaction* (transaksi)

Aliran informasi yang berkaitan dengan dokumen fisik, sebelum kejadian berhubungan dengan aktivitas, kejadian terlebih dahulu berhubungan dengan transaksi.

3. *Resources* (Sumber daya)

Merupakan faktor-faktor dari jasa operasi, yaitu tenaga kerja, teknologi, perlengkapan, informasi, dan sebagainya baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal perusahaan yang digunakan untuk melakukan suatu aktivitas.

4. *Cost driver* (pemicu biaya)

Merupakan suatu faktor yang menimbulkan biaya.

5. *Activity process* (proses aktivitas)

Adalah cara aktivitas dilakukan yang merupakan kombinasi manusia, teknologi, bahan baku, metode, dan lingkungan yang menghasilkan suatu jasa tertentu.

6. *Business rules* (aturan-aturan bisnis)

Adalah sarana untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas. Di dalam aturan bisnis terdapat tujuan-tujuan, strategi, dan peraturan yang mengatur aktivitas.

7. *Output* (keluaran)

Adalah hasil akhir transformasi sumber daya oleh suatu aktivitas, dalam hal ini keluaran dapat diartikan sesuatu yang dapat diproduksi aktivitas atau sesuatu yang diterima oleh pengguna aktivitas selanjutnya.

Hubungan yang terjadi dari elemen-elemen aktivitas di atas pada awalnya dimulainya dengan adanya suatu kejadian. Kejadian tersebut selanjutnya akan mengakibatkan terjadinya transaksi. Dalam waktu yang bersamaan, pemicu biaya mendorong terjadinya konsumsi sumber daya untuk melakukan proses aktivitas yang dikendalikan oleh aturan-aturan bisnis. Pada akhirnya, proses transformasi sumber daya akan menghasilkan keluaran yang berupa ukuran aktivitas dan produk sampingan.

2.2.3. Analisis Aktivitas

Hansen dan Mowen (2009, 237) mendefinisikan “analisis aktivitas adalah proses untuk mengidentifikasi, menjelaskan, dan mengevaluasi berbagai aktivitas yang dilakukan perusahaan”. Jadi yang dimaksud dengan analisis aktivitas adalah suatu proses sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang menjadi pemicu biaya dalam penciptaan suatu produk atau pemberian jasa kepada pelanggan sehingga aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dapat dieliminasi guna mencapai efisiensi biaya.

Analisis aktivitas merupakan salah satu bagian terpenting dalam menentukan struktur biaya aktivitas karena seberapa besar biaya yang dikeluarkan tergantung dari seberapa banyak aktivitas yang dilakukan yang terkait dengan kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu, penganalisaan seharusnya dilakukan terhadap aktivitas-aktivitas yang menyebabkan timbulnya biaya, bukan terhadap biaya itu sendiri.

Analisis aktivitas ini pada akhirnya akan mengarah pada manajemen aktivitas yang sangat berguna dalam membantu perusahaan untuk dapat mengklasifikasikan dan mengendalikan aktivitas-aktivitas dalam perusahaan serta

mempergunakan sumber daya yang ada dengan efisien sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Hansen dan Mowen (2009, 237) analisis aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan harus menunjukkan empat hasil informasi, diantaranya :

1. Aktivitas apa saja yang dilakukan
2. Berapa banyak orang yang melakukan aktivitas tersebut
3. Waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas
4. Penilaian atas nilai aktivitas bagi perusahaan, termasuk saran untuk memilih dan mempertahankan berbagai aktivitas yang menambah nilai.

2.2.4. Tahap Pelaksanaan Analisis Aktivitas

Menurut Atkinson yang dikutip pada jurnal Marcellia dkk (2014, 3) secara spesifik analisis aktivitas dapat dilaksanakan melalui 4 tahap yaitu :

1. Identifikasi Tujuan Proses
Tujuan dari proses ini diketahui dari keinginan atau harapan konsumen dari proses tersebut.
2. Pencatatan Aktivitas
Mencatat seluruh aktivitas yang digunakan untuk produk dan jasa dari awal sampai akhir.
3. Klasifikasi
Mengklasifikasikan seluruh aktivitas sebagai *value added* maupun *non value added*.
4. Perbaikan Berkelanjutan
Meningkatkan efisiensi seluruh aktivitas dan merencanakan aktivitas yang tak bernilai tambah secara berkesinambungan.

2.2.5. Pemicu Biaya (*Cost Driver*)

Cost driver menurut Tunggal (2009, 27) adalah “setiap faktor yang menyebabkan perubahan dalam biaya suatu aktivitas”. Sedangkan menurut Kamaruddin (2015, 15) “*cost driver* digunakan untuk menghitung biaya sumber dari setiap unit aktivitas”. Dari pengertian tersebut, bisa ditarik kesimpulan bahwa pengertian *cost driver* atau pemicu biaya adalah suatu faktor atau peristiwa yang dapat menyebabkan perubahan dari suatu aktivitas.

Dengan mengidentifikasi macam-macam *cost driver* yang berhubungan dengan aktivitas di perusahaan, maka faktor-faktor yang menjadi penyebab timbulnya biaya akan dapat diketahui sehingga memudahkan proses pengendalian biaya dan aktivitas perusahaan tersebut.

Menurut Kamaruddin (2015, 15) ada dua macam *cost driver* atau pemicu biaya, diantaranya :

- a. *Resources Driver*, adalah faktor yang menjadi penyebab konsumsi sumber daya oleh aktivitas.
- b. *Activity Driver*, adalah faktor yang menjadi penyebab timbulnya konsumsi aktivitas oleh objek biaya.

2.2.6. Analisis Pemicu Biaya (*Cost Driver Analysis*)

Menurut Rudianto (2006, 287-288) “*cost driver analysis* adalah pengujian, kuantifikasi, dan penjelasan dampak dari *cost driver*”. Sedangkan menurut Blocher dkk (2007, 240) *cost driver analysis* yaitu mempelajari, menghitung, dan menjelaskan dampak dari pemicu biaya terhadap suatu aktivitas. Dari pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa *cost driver analysis* atau analisis pemicu biaya adalah metode untuk mengidentifikasi segala faktor yang menyebabkan biaya aktivitas. Dengan mengetahui dan mengelola pemicu masing-masing aktivitas maka manajemen akan mendapat informasi mengenai apa yang menjadi penyebab timbulnya biaya.

Mengelola berbagai aktivitas membutuhkan pemahaman atas penyebab biaya aktivitasnya. Hal ini dikarenakan setiap aktivitas pasti membutuhkan suatu *input* untuk menghasilkan suatu *output*. *Input* aktivitas adalah berbagai sumber daya yang dikonsumsi suatu aktivitas dalam rangka menghasilkan *output*-nya. *Output* aktivitas adalah hasil atau produk dari suatu aktivitas (Hansen dan Mowen 2009, 236).

Tujuan dari analisis pemicu biaya ini adalah untuk mengungkapkan sumber-sumber penyebab timbulnya biaya tersebut. Jadi analisis pemicu biaya ini merupakan suatu upaya yang dikembangkan untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang menjadi sumber penyebab timbulnya biaya aktivitas (Hansen dan Mowen 2009, 237).

2.3. Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah

Adanya persaingan usaha yang cukup dewasa ini membuat perusahaan harus terus meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya dari semua aktivitasnya untuk menghasilkan barang dan jasa. Utari, dkk (2016, 67) mengatakan “Bentuk nyata aktivitas bisnis dapat diklasifikasikan kedalam dua bentuk yaitu aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah”. Oleh karena itu, pihak manajemen mulai menggunakan berbagai macam sistem manajemen untuk mengidentifikasi aktivitasnya baik yang bernilai tambah maupun yang tidak bernilai tambah dalam proses penghasilan barang dan jasa serta untuk mereduksi aktivitas tidak bernilai tambah tersebut. Melalui penggunaan *Activity Based Management* dalam penganalisaan aktivitas, pihak manajemen akan dapat terbantu untuk mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah maupun yang tidak bernilai tambah.

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

Mulyadi (2007, 740) mengatakan “*Value added activity* adalah aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan *customer* atau persyaratan pihak luar”. Sedangkan pendapat lain yang dikatakan oleh Rudianto (2006, 288) “aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas yang memberi kontribusi terhadap *customer value* dan memberikan kepuasan kepada pelanggan atau organisasi yang membutuhkannya”.

Dari aktivitas bernilai tambah ini timbulah suatu biaya bernilai tambah yang merupakan biaya untuk melakukan aktivitas bernilai tambah secara efisien. Aktivitas bernilai tambah merupakan aktivitas-aktivitas yang memang seharusnya dilakukan dan diperlukan dalam penyediaan produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan pencapaian tujuan manajemen perusahaan. Misalnya Riset pasar, merancang dan mengembangkan produk, membuat produk, menjual produk dan pelayanan purna jual produk (Utari dkk 2016, 67).

2.3.2. Aktivitas Tidak Bernilai Tambah (*Non Value Added Activity*)

Menurut Mulyadi (2007, 740) “*Non value added activity* adalah aktivitas yang tidak bermanfaat bagi *customer*”. Sedangkan menurut Rudianto (2007, 288) “Aktivitas tidak bernilai tambah adalah aktivitas yang tidak memberikan kontribusi terhadap *customer value* atau terhadap kebutuhan organisasi”.

Aktivitas tidak bernilai tambah ini dapat didesain ulang, direduksi, atau bahkan dieliminasi tanpa mengurangi kuantitas ataupun kualitas dari output yang dibutuhkan oleh konsumen dan perusahaan, aktivitas ini menimbulkan biaya tidak bernilai tambah yang merupakan biaya yang disebabkan oleh aktivitas tidak bernilai tambah atau kinerja yang tidak efisien dari aktivitas bernilai tambah. Biaya inilah yang harus dikurangi oleh pihak manajemen dengan mengurangi atau mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah dan mengoptimalkan aktivitas bernilai tambah.

Dalam operasi produksi menurut Hansen dan Mowen (2009, 239) ada lima aktivitas yang dikatakan sia-sia atau tidak bernilai tambah diantaranya :

1. Penjadwalan

Aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menentukan kapan produk yang berbeda memiliki akses ke proses dan seberapa banyak yang akan diproduksi.

2. Perpindahan

Aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk memindahkan bahan baku hingga barang jadi dari satu departemen ke departemen lainnya.

3. Waktu Tunggu

Suatu aktivitas dimana bahan baku atau barang setengah jadi menggunakan waktu dan sumber daya untuk menunggu proses selanjutnya.

4. Pemeriksaan

Aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya yang digunakan untuk memastikan bahwa produk memenuhi spesifikasinya.

5. Penyimpanan

Aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya dimana produk atau bahan baku tetap berada dalam persediaan.

2.4. Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*)

Pengurangan biaya atau *cost reduction* merupakan rangkaian aktivitas yang didesain untuk merubah metode operasi sehingga dapat mencapai standar biaya yang

tidak lebih rendah (Hansen dan Mowen 2009, 240). *Cost Reduction* merupakan otomatisasi dari tindakan analisis terhadap aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah sehingga *cost reduction* disini tidak dimaksudkan sebagai potongan biaya (*cost cutting*) melainkan sebagai manajemen biaya (*cost management*). Manajemen biaya (*cost management*) merupakan suatu bentuk pengelolaan proses mulai dari tahap pengkonsepan jasa dan rancangannya, tujuan, permintaan, dan kemudian dilanjutkan pada sekelompok aktivitas untuk menyajikan jasa yang akan ditawarkan tersebut (Benny 2008, 38)

2.4.1. Cara Melakukan Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*)

Manajemen memerlukan informasi yang lebih terperinci mengenai pengorbanan sumber daya perusahaan ke dalam berbagai aktivitas untuk menghasilkan produk dan jasa. Hal ini berkaitan dengan biaya akan dikeluarkan perusahaan untuk melakukan aktivitas tersebut. Dengan mengetahui aktivitas yang menyebabkan timbulnya biaya, maka pihak manajemen dapat menentukan aktivitas mana saja yang membutuhkan usaha pengurangan biaya.

Efisiensi biaya juga dapat dilakukan dengan cara melakukan pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas yang menggunakan biaya yaitu dengan cara mereduksi atau mengeliminasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dan meningkatkan optimalisasi aktivitas yang memberikan nilai tambah.

Menurut Mulyadi (2007, 741-742) penganalisaan aktivitas untuk mengurangi biaya yang muncul dapat dilakukan dengan empat cara yaitu :

1. Pemilihan Aktivitas (*activity selection*)

Pemilihan aktivitas ini ditujukan untuk mengelola seluruh *value added activity* yang ada perusahaan. Personel perusahaan mempunyai kesempatan untuk mempertimbangkan dan memilih *value added activity* mana yang paling efisien di antara *value added activity* yang tersedia.

2. Pembagian Aktivitas (*activity sharing*)

Pembagian aktivitas bertujuan untuk mengidentifikasi *value added activity* yang masih belum dimanfaatkan secara penuh dan kemudian memanfaatkan aktivitas tersebut untuk menghasilkan berbagai *cost object* yang lain.

3. Pengurangan Aktivitas (*activity reduction*)

Pengurangan aktivitas juga merupakan strategi jangka pendek yang ditempuh dalam melakukan *improvement* terhadap aktivitas. Pengurangan aktivitas dapat mengurangi waktu dan sumber daya yang diperlukan oleh aktivitas.

4. Penghilangan Aktivitas (*activity elimination*)

Penghilangan aktivitas merupakan strategi jangka panjang yang ditempuh dalam melakukan *improvement* terhadap aktivitas. Cara ini berfokus pada aktivitas yang tidak bernilai tambah. Setelah diidentifikasi aktivitas tidak bernilai tambah, maka langkah selanjutnya yaitu mengeliminasi aktivitas tersebut.

2.5. Hubungan *Activity Based Management* Dengan Efisiensi Biaya

Penerapan teori *Activity Based Management* (ABM) diarahkan untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas yang terjadi di dalam perusahaan melalui analisis aktivitas, sehingga dapat diidentifikasi mana yang merupakan aktivitas bernilai tambah dan mana aktivitas yang tidak bernilai tambah, karena meningkatnya persaingan banyak perusahaan berusaha menghapus aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai karena mereka menambah biaya yang tidak perlu. Sistem akuntansi suatu perusahaan harus membedakan antar biaya yang menambah nilai dan biaya yang tidak menambah nilai. Pelaporan biaya yang tidak menambah nilai secara terpisah memotivasi para manajer untuk menerapkan lebih banyak tekanan pada pengendalian biaya-biaya yang tidak menambah nilai.

Activity Based Management (ABM) berfokus pada pengidentifikasian aktivitas yang dapat dieliminasi dan meyakinkan bahwa aktivitas yang diperlukan sudah dijalankan secara efisien. Utari dkk (2016, 76) mengatakan “Efisiensi adalah penggunaan sumber daya nyata yang lebih rendah daripada standar yang ditetapkan atau kinerja aktual dibanding kinerja standar”. Jika kinerja aktual lebih baik daripada kinerja standar maka disebut efisien, atau jika sumber daya nyata di bawah standar penggunaan sumber daya yang disepakati, maka penggunaan sumber daya tersebut efisien.

2.6. Perusahaan Jasa Perhotelan

2.6.1. Pengertian Hotel

Menurut Hansen dan Mowen yang dikutip pada penelitian Benny (2008, 40) “Hotel merupakan bentuk badan usaha yang bergerak di bidang jasa penginapan yang dikelola secara komersial dan memerlukan pengelolaan secara profesional terhadap sumber dana dan sumber daya manusia dalam menghasilkan jasa dengan biaya efisien”.

IBM Wiyasha (2014, 4) mengatakan “Hotel adalah satu jenis akomodasi yang menggunakan sebagian atau seluruh bangunan dengan menyediakan jasa penginapan, makanan minuman serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial”.

Dari pendapat yang telah disebutkan maka dapat disimpulkan bahwa hotel merupakan suatu badan usaha bidang jasa yang menyediakan pelayanan dari penginapan hingga makanan dan minuman serta dikelola secara profesional dan komersial.

2.6.2. Karakteristik Perusahaan Jasa

Menurut IBM Wiyasha (2014, 6-9) sebagai badan usaha yang bergerak di bidang jasa maka industri perhotelan memiliki beberapa karakteristik, diantaranya :

1. Penjualan
Industri perhotelan memiliki frekuensi penjualan yang relatif tinggi namun sifat bisnis bersifat musiman dan peluang penjualan yang hilang tidak dapat dikompensasi.
2. Sifat Produk
Mutu produk dan layanan yang dihasilkan oleh industri perhotelan bersifat fluktuatif. Tamu terlibat langsung di dalam proses produksi. Produk yang ditawarkan tidak dapat dijadikan sampel.
3. Kalkulasi Harga Pokok Makanan dan Minuman
Dalam menentukan harga pokok makanan dan minuman, hanya biaya bahan baku makanan dan minuman yang dibebankan sebagai harga pokok untuk setiap produk.
4. Pelaporan Aktivitas Operasional Hotel
Laporan penjualan dan biaya yang terjadi diperiksa atau di audit setiap hari oleh auditor internal hotel, karena penjualan hotel ditutup setiap hari.
5. Pemasaran Hotel
Hotel dipasarkan dengan berbagai saluran distribusi, agen yang menjadi saluran distribusi harus datang langsung ke hotel untuk melakukan inspeksi.
6. Investasi
Investasi untuk bisnis perhotelan sebagian besar untuk investasi fisik seperti bangunan hotel dengan segala perlengkapannya. Investasi pada bangunan fisik hotel bersumber pada modal pemilik dan utang jangka panjang.
7. Sistem Akuntansi
Penjualan hotel memiliki tingkat frekuensi tinggi yang berdampak pada pelaporan yang relatif cepat. Agar manajemen dapat memperoleh informasi keuangan dengan cepat maka diperlukan sistem akuntansi khusus untuk aktivitas pendapatan dan biaya hotel.
8. Struktur Pendapatan dan Biaya Hotel
Pendapatan hotel bersumber dari penjualan kamar, makanan minuman dan pendapatan lainnya. Sedangkan biaya dan harga pokok terjadi untuk biaya bahan dipakai habis disetiap bagian hotel

3.6.3 Sumber Penerimaan dan Pengeluaran Kas Hotel

Menurut IBM Wiyasha (2014, 148-149) sumber penerimaan kas hotel adalah kegiatan operasional hotel terutama penjualan jasa kamar, makanan, minuman, dan jasa-jasa lainnya. Penjualan produk tersebut tidak semua berupa kas saat terjadi transaksi penjualan, karena hotel memiliki kebijakan kredit dengan tujuan untuk meningkatkan volume penjualan. Selain dari kegiatan operasional, sumber kas bisa dari aktivitas pendanaan misalnya utang jangka pendek dengan pihak ketiga dan dari aktivitas investasi yaitu penerimaan kas dari investasi jangka pendek.

Sumber penerimaan kas hotel lainnya bisa dari pengutipan piutang, pinjaman bank dan penjualan aset. Kas dari pengutipan piutang hanya bisa didapatkan bila fungsi kredit melakukan pengutipan piutang dengan baik. Di sisi lain hotel juga mengeluarkan kasnya untuk pembayaran gaji karyawan, pembayaran utang, pembayaran rekening (listrik, air, telepon, dan pajak pembangunan), pembayaran asuransi, pembayaran bunga pinjaman, pembayaran dividen dan untuk pembelian persediaan kebutuhan hotel.

2.7. Penelitian Sebelumnya

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan metode *Activity Based Management* (ABM) terhadap peningkatan efisiensi biaya, yaitu :

1. Penelitian Benny Dictus Wisnu Wardhana

Penelitian dengan judul “*Analysis Non Value Added Activity* dengan menggunakan *Activity Based Management* dalam rangka pencapaian efisiensi biaya pada Hotel X” telah di publikasikan pada tahun 2008 di <http://adln.lib.unair.ac.aid/>. Penelitian dilakukan oleh Benny Dictus Wisnu Wardhana seorang mahasiswa dari Universitas Airlangga. Penelitian dilakukan pada divisi *room* hotel X Surabaya. Penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif. Data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data kuantitatif dan data kualitatif.

Penelitian ini dilakukan untuk membantu pihak manajemen hotel untuk dapat mengidentifikasi dan mengelola aktivitas yang tidak bernilai tambah pada divisi *room* hotel. Penelitian ini juga untuk membantu pihak manajemen hotel dapat melakukan pengefisienan biaya yang muncul pada divisi *room* hotel melalui pengidentifikasian aktivitas tidak bernilai tambah tersebut.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan dengan menerapkan metode *Activity Based Management* pada hotel X dapat melakukan pengurangan biaya tidak bernilai tambah sebesar Rp. 97.363.294 sehingga dapat menciptakan efisiensi biaya tanpa harus mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan pihak hotel X kepada para pelanggannya.

Terdapat persamaan dengan penelitian ini yaitu dimana penelitian yang dilakukan sama-sama bersifat deskriptif. Persamaan lain yaitu data yang digunakan dalam penelitian yaitu data kuantitatif dan kualitatif. Perbedaan dengan penelitian ini terlihat dari Variabel Independen yang digunakan yaitu *Non Value Added Activity* dan *Activity Based Costing*. Perbedaan lain dengan penelitian ini terdapat pada lokasi penelitian yang berbeda antara Hotel X Surabaya dengan Amaris Hotel Padjajaran Bogor.

2. Penelitian Riza Purnamasari

Penelitian ini dilakukan oleh Riza Purnamasari seorang mahasiswi dari Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Penelitian ini telah dipublikasikan pada tahun 2013 di <http://repository.uin-suska.ac.id/>, dengan judul ”Analisis Penerapan Metode *Activity Based Management* dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi pada Seksi *Pulp Making-9* PT. Indah Kiat Pulp And Paper Perawang”. Penelitian ini dilakukan pada seksi *Pulp Making* yang merupakan sebuah unit yang mengelola kayu (*chip*) menjadi bubur kertas (*pulp*). Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, dimana setelah semua data yang diperlukan telah diperoleh, maka data akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif dengan analisis kualitatif.

Penelitian ini dilakukan karena total biaya produksi *Pulp Making-9* pada tahun 2011 mengalami fluktuasi. PT. Indah Kiat *Pulp And Paper* sendiri mempunyai

siklus produksi yang cukup panjang sehingga memungkinkan timbulnya aktivitas tidak bernilai tambah yang menyebabkan pemborosan biaya. Penerapan *Activity Based Management* diharapkan mampu mengelola aktivitas yang ada. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan *Activity Based Management* (ABM) pada perusahaan dapat menghemat biaya hingga 30,68%.

Persamaan dengan penelitian ini yaitu menggunakan metode deskriptif dengan analisis kualitatif. Perbedaan dengan penelitian ini yaitu pada karakteristik perusahaan dimana penelitian yang dilakukan oleh Riza meneliti PT. Indah Kiat *Pulp And Paper* Perawang yang bergerak dalam bidang manufaktur, sedangkan penelitian ini meneliti Amaris Hotel Padjajaran Bogor yang bergerak dalam bidang jasa.

3. Penelitian Dianawati

Penelitian yang dilakukan oleh Dianawati dengan judul “Penerapan *Activity Based Management* Pada Proses Rawat Inap Umum dan Khusus Dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya Rumah Sakit X di Surabaya” pada tahun 1999 lalu dipublikasikan di <http://digilib.ubaya.ac.id/>. Lokasi penelitian dilakukan pada Rumah Sakit X yang berada di kota Surabaya. Penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif dan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Penelitian ini dilakukan karena semakin ketatnya persaingan di antara Rumah Sakit swasta yang ada di Indonesia. Selain itu Rumah Sakit swasta di Indonesia sulit berkembang karena cenderung terpatok oleh suatu tarif yang ditentukan oleh pemerintah atau Rumah Sakit swasta lainnya, padahal di sisi lain Rumah Sakit tersebut mempunyai visi ke depan seperti peningkatan kualitas pelayanan, dan efisiensi biaya agar dapat dijangkau oleh seluruh golongan masyarakat.

Hal ini mendorong pihak manajemen untuk meningkatkan daya saing dengan berorientasi pada kepuasan pasien, dimana Rumah Sakit harus bisa meningkatkan kualitas dengan harga yang bersaing. Upaya pihak manajemen dalam memperoleh efisiensi biaya sering kali terfokus pada pengendalian biaya, dimana hal ini kurang tepat karena biaya itu sendiri merupakan “akibat” bukan merupakan “sebab”. Oleh karena itu tindakan yang tepat adalah dengan mengelola timbulnya biaya. Timbulnya biaya disebabkan karena adanya aktivitas yang mengkonsumsi biaya. Efisiensi biaya dapat diperoleh dengan mengendalikan aktivitas-aktivitas yang menimbulkan biaya, atau konsep yang biasa dikenal dengan *Activity Based Management*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan Rumah Sakit X hendaknya segera mengubah perhitungan biaya dari *traditional costing system* ke *ABC system* karena biaya perawatan yang ada tidak mencerminkan yang sebenarnya. Ditambah masih adanya aktivitas yang tergolong *non value added activity* sebesar 14,29% atau sejumlah Rp. 6.120.256,63 pada rawat inap umum dan sebesar 11,76% atau sejumlah Rp.4.292.703,84 pada rawat inap khusus. Aktivitas ini merupakan pemborosan dan harus segera dihilangkan, aktivitas ini antara lain proses pengisian kartu status pasien oleh perawat ke *nurse station* disetiap kamar dan proses penyiapan amplop khusus sebagai tempat nota obat bagian *front office*.

Persamaan dari penelitian Dianawati dengan penelitian yang akan dilakukan terlihat pada sumber data yang dibutuhkan menggunakan data kuantitatif dan data kualitatif, lalu penelitian yang dilakukan sama-sama bersifat deskriptif. Persamaan lain dengan penelitian ini terletak pada karakteristik perusahaan yang diteliti, yaitu perusahaan yang bergerak di bidang jasa, namun yang membedakan adalah jenis perusahaan tersebut. Pada penelitian Dianawati menggunakan Rumah Sakit sebagai lokasi penelitian, berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan Hotel sebagai lokasi penelitian.

4. Penelitian Dyah, Nazarudin, dan Anizar

Penelitian ini merupakan sebuah jurnal yang dilakukan oleh 3 orang mahasiswa dari Universitas Sumatra Utara yaitu Dyah Mahastuti, Nazaruddin M, dan Anizar pada tahun 2013 yang telah dipublikasikan di <http://jurnal.usu.ac.id/>. Jurnal dengan kode identitas FT USU Vol.4, No.1, Oktober 2013 berjudul “Peningkatan Efisiensi Biaya Produksi Dengan Metode *Activity Based Management* di PT. XYZ”. Penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ, salah satu pabrik yang berlokasi di daerah Tebing tinggi, Sumatera Utara. Objek yang dijadikan penelitian adalah aktivitas proses produksi pembuatan sendok dan garpu pada PT. XYZ. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *applied research* yaitu penelitian yang mendasar pada pemecahan masalah.

Penelitian ini dilakukan karena adanya persaingan harga antara sendok dan garpu yang di produksi PT. XYZ dengan sendok dan garpu hasil produksi dari negara China. Selama empat tahun terakhir PT. XYZ selalu mengalami kenaikan biaya produksi. Tingginya biaya produksi yang dikeluarkan inilah yang membuat sendok dan garpu produksi PT. XYZ lebih mahal dibanding sendok dan garpu produksi China. PT. XYZ harus melakukan efisiensi biaya produksi dengan cara melakukan evaluasi aktivitas tidak bernilai tambah. Oleh karena itu penerapan metode *Activity Based Management* diharapkan dapat memberikan solusi untuk perbaikan sistem pada PT. XYZ.

Hasil dari penelitian ini adalah aktivitas tidak bernilai tambah seharusnya dapat diminimumkan tapi tidak dihilangkan yaitu aktivitas pemindahan material. Dengan menggunakan metode *Activity Based Management* dapat memperpendek jarak pemindahan material, maka penghematan yang seharusnya dapat dilakukan oleh pihak manajemen PT. XYZ selama April 2012 sampai Maret 2013 adalah sebesar Rp. 106.799.849 dengan demikian tercapai efisiensi pengurangan biaya produksi sebesar 0,23%.

Perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan jurnal ini terlihat pada jenis penelitian yang digunakan. Jika pada jurnal ini menggunakan jenis penelitian *applied research* dimana penelitian yang mendasar pada pemecahan masalah. Sedangkan jenis penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis deskriptif kualitatif, dimana data perusahaan yang terkumpul, akan disusun dan diolah kemudian dianalisis atau dibandingkan dengan teori-teori yang ada.

5. Penelitian Marcellia, Agus, dan Treesje

Penelitian ini merupakan sebuah jurnal yang dibuat oleh 3 orang mahasiswa dari Universitas Sam Ratulangi Manado yaitu Marcellia Helmy, Agus T, Treesje Runtu pada tahun 2014 yang telah dipublikasikan di <http://ejournal.unsrat.ac.id/>. Jurnal dengan kode identitas EMBA Vol. 2, No. 3, September 2014 berjudul “Penerapan *Activity Based Management* Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel Sahid Kawanua Manado” ini menggunakan jenis penelitian yang bersifat deskriptif dan metode analisis data yang dipakai adalah analisis deskriptif. Lokasi penelitian dilakukan pada Hotel Sahid Kawanua yang terletak di pusat Kotamadya Manado. Penelitian ini dilakukan untuk mencoba menerapkan metode *Activity Based Management* dalam rangka meningkatkan efisiensi biaya pada Hotel Sahid Kawanua Manado.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya aktivitas yang tergolong *non value added activity* sebesar Rp. 50.127.741 dari total biaya yang dikeluarkan sebelumnya Rp. 413.595.352 menjadi Rp. 301.493.689. Persamaan dari jurnal ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah dari jenis penelitian dan metode analisis data yang digunakan yaitu bersifat deskriptif dan juga menggunakan metode analisis deskriptif. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada lokasi penelitian yang berbeda.

Tabel 2.1

Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Benny Dictus Wisnu Wardhana (2008)	<i>Analysis Non Value Added Activity</i> dengan menggunakan <i>Activity Based Management</i> dalam Rangka Pencapaian Efisiensi Biaya Pada Hotel X	Variabel Independen ₁ : <i>Non Value Added Activity</i> Variabel Independen ₂ : <i>Activity Based Management</i> Variabel Dependen : Efisiensi Biaya	Hasil dari penelitian ini menunjukkan dengan menerapkan <i>Activity Based Management</i> pada Hotel X dapat mengurangi biaya tidak bernilai tambah sebesar Rp. 97.363.294 sehingga dapat menciptakan efisiensi biaya tanpa harus mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan pihak hotel X kepada para pelanggannya.

2.	Riza Purnama Sari (2013)	Metode <i>Activity Based Management</i> dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi pada Seksi <i>Pulp Making-9</i> PT. Indah Kiat <i>Pulp And Paper</i> Perawang	Variabel X : <i>Activity Based Management</i> Variabel Y : Efisiensi Biaya Produksi	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan <i>Activity Based Management</i> (ABM) pada perusahaan dapat menghemat biaya hingga 30,68%.
3.	Dianawati (1999)	Penerapan <i>Activity Based Management</i> Pada Proses Rawat Inap Umum dan Khusus Dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya Rumah Sakit X di Surabaya	Variabel Independen : <i>Activity Based Management</i> Variabel Dependen : Efisiensi Biaya	Hasil dari penelitian ini menunjukkan Rumah Sakit X harus segera mengubah perhitungan biaya dari <i>traditional costing system</i> ke <i>ABC system</i> . Ditambah masih adanya aktivitas yang tergolong <i>non value added activity</i> sebesar 26,05% atau sejumlah Rp.10.412.960,47. Aktivitas ini antara lain proses pengisian kartu status pasien oleh perawat ke <i>nurse station</i> disetiap kamar dan proses penyiapan amplop khusus sebagai tempat nota obat bagian <i>front office</i> .
4.	Dyah Mahastuti, Nazaruddin M, dan Anizar (2013)	Peningkatan Efisiensi Biaya Produksi Dengan Metode <i>Activity Based Management</i> di PT. XYZ	Variabel Independen : <i>Activity Based Management</i> Variabel Dependen : Efisiensi Biaya	Hasil dari penelitian ini adalah dengan menerapkan <i>Activity Based Management</i> , maka penghematan yang seharusnya dapat dilakukan oleh pihak manajemen PT. XYZ selama April 2012 sampai

			Produksi	Maret 2013 adalah sebesar Rp. 106.799.849 dengan demikian tercapai efisiensi pengurangan biaya produksi sebesar 0,23%.
5.	Marcellia Helmy, Agus T, Treesje Runtu (2014)	Penerapan <i>Activity Based Management</i> Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel Sahid Kawanua Manado	Variabel Independen : <i>Activity Based Management</i> Variabel Dependen : Efisiensi	Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya aktivitas yang tergolong <i>non value added activity</i> sebesar Rp. 50.127.741 dari total biaya yang dikeluarkan sebelumnya Rp. 413.595.352 menjadi Rp. 301.493.689.

2.8. Kerangka Pemikiran

Activity Based Management (ABM) merupakan suatu sistem yang digunakan oleh pihak manajemen untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas yang terjadi di perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan nilai (*value*) yang diterima oleh pelanggan serta meningkatkan laba bagi perusahaan. Tujuan dari *Activity Based Management* adalah untuk mengidentifikasi seluruh aktivitas perusahaan dan menggolongkannya ke dalam aktivitas bernilai tambah (*Value Added Activity*) dan aktivitas tidak bernilai tambah (*Non Value Added Activity*).

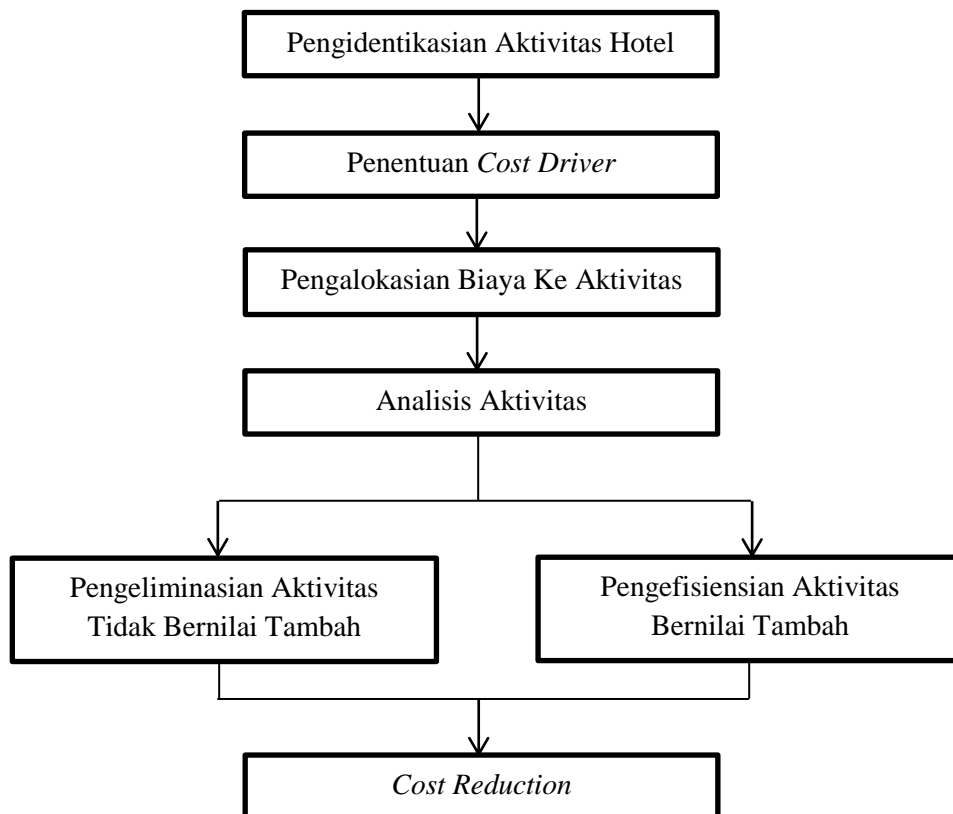
Manfaat dari penerapan *Activity Based Management* pada suatu perusahaan adalah ABM dapat membantu manajemen dalam menentukan wilayah untuk melakukan operasi, mengurangi biaya, dan meningkatkan nilai bagi pelanggan. Penerapan ABM berfokus pada efisiensi, efektivitas proses dan aktivitas bisnis utama. Pada saat ini penerapan *Activity Based Management* tidak hanya digunakan pada perusahaan manufaktur saja melainkan perusahaan jasa juga telah banyak menerapkan *Activity Based Management* misalnya rumah sakit, bank, perusahaan asuransi, hotel serta perusahaan jasa lainnya.

Pada penelitian ini peneliti akan mencoba menerapkan metode *Activity Based Management* (ABM) pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor, dimana sebelumnya Amaris Hotel Padjajaran Bogor masih menerapkan sistem perhitungan biaya berdasarkan volume. Perhitungan biaya berdasarkan volume ini sudah tidak efisien diterapkan pada saat ini karena berubahnya lingkungan bisnis seperti kemajuan

teknologi, perubahan lingkungan kompetitif, dan kenaikan luar biasa dalam jumlah dan kategori overhead.

Penerapan metode *Activity Based Management* (ABM) pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor ini dimulai dari mengidentifikasi seluruh aktivitas yang terjadi, lalu menentukan pemicu biaya (*cost driver*) untuk mengetahui seberapa besar biaya yang dikonsumsi oleh setiap aktivitas tersebut. Setelah seluruh aktivitas telah diketahui berapa biayanya maka langkah selanjutnya yaitu menentukan mana aktivitas yang tergolong aktivitas bernilai tambah (*value added activity*) dan aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activity*). Jika aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activity*) telah teridentifikasi maka harus ditentukan seberapa besar nilai dari aktivitas tidak bernilai tambah tersebut, untuk nantinya dapat di kurangi biayanya atau bahkan di eliminasi. Berdasarkan tahapan penerapan *Activity Based Management* maka pada gambar 2.1 telah dibuat sebuah kerangka pemikiran.

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang di lakukan bersifat deskriptif dimana dilakukan pengembangan konsep, pengumpulan fakta, pengobservasian serta pemahaman tanpa melakukan suatu pengujian metode statistik.

3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah metode *Activity Based Management* sebagai *Independen Variable*, dan Efisiensi Biaya sebagai *Dependen Variable*.

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *organization* yaitu sumber data yang unit analisisnya merupakan respon dari divisi organisasi perusahaan. Dalam hal ini unit analisis yang digunakan adalah seluruh aktivitas yang ada pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor.

Lokasi penelitian adalah tempat variabel-variabel penelitian dianalisis atau tempat dimana unit analisis berada. Lokasi penelitian pada makalah seminar ini adalah Amaris Hotel Padjajaran Bogor yang berlokasi di Jln. Padjajaran No. 25, Bogor 16127, Indonesia.

3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang digunakan ada 2 yaitu :

a. Data kuantitatif

Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dapat dikuantifikasikan secara langsung, misalnya seperti angka-angka laporan biaya dari aktivitas yang terjadi pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor pada tahun 2015.

b. Data Kualitatif

Data kualitatif adalah jenis atau data yang dapat diukur atau tidak dapat dikuantifikasikan secara langsung, contohnya seperti struktur organisasi dan laporan aktivitas Amaris Hotel Padjajaran Bogor.

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini yaitu:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung baik melalui wawancara atau tanya jawab baik secara lisan maupun tertulis dengan pihak hotel yang berwenang serta pihak dalam bidang akuntansi dan keuangan pada hotel tersebut mengenai laporan biaya dari semua aktivitas yang dilakukan pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor dan aktivitas yang terjadi pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor.

b. Data Sekunder

Data sekunder meliputi semua data yang didapat oleh peneliti melalui media perantara (tidak secara langsung) misalnya seperti buku-buku dan literatur ilmiah yang berhubungan dengan penelitian serta melalui media internet.

3.4. Operasionalisasi Variabel

Untuk memudahkan proses analisis, maka terlebih dahulu penulis mengklasifikasikan variabel penelitian ke dalam dua kelompok, yaitu :

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel Independen adalah variabel yang dapat mempengaruhi terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah Metode *Activity Based Management*.

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel Dependen adalah variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah Efisiensi Biaya.

Untuk lebih jelasnya kedua variabel tersebut dapat dituangkan pada tabel berikut ini :

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Variabel X : <i>Activity Based Management</i>	1. Dimensi Proses	Seluruh Aktivitas/kegiatan yang dilakukan oleh hotel	Ordinal
	2. Dimensi Biaya	Seluruh biaya yang dikeluarkan oleh hotel selama tahun 2015	Rasio
Variabel Y : Efisiensi Biaya	1. Aktivitas Bernilai Tambah (<i>Value Added Activity</i>)	Aktivitas yang meliputi kriteria berikut : - Perancangan - Penambahan - Pemodelifikasian - Pengembangan	Ordinal
	2. Aktivitas Tidak Bernilai Tambah (<i>Non Value Added Activity</i>)	Aktivitas yang meliputi kriteria berikut : - Penjadwalan - Pemeriksaan - Pemindahan - Pengerjaan Ulang	Ordinal

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah :

1. Observasi
Mengumpulkan data dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti.
2. Interview
Pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara dengan pihak manajemen hotel yang bersangkutan.
3. Dokumentasi
Mengutip, mempelajari, dan menganalisis data-data akuntansi dan data-data operasional yang diperoleh dari perusahaan antara lain seperti dokumen yang memuat laporan biaya dan lain sebagainya.

3.6. Metode Pengolahan / Analisis Data

Dalam penyusunan penelitian ini penulis menggunakan analisis deskriptif kualitatif, dimana data perusahaan yang terkumpul, disusun, diolah, kemudian dianalisis dan dibandingkan dengan teori-teori yang ada. Dari hasil perbandingan itu kemudian akan ditarik suatu kesimpulan. Langkah-langkah yang akan dilakukan dalam menganalisis data-data yang diperoleh adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi seluruh aktivitas yang dilakukan pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor. Setiap aktivitas yang terjadi akan dianalisis untuk mencari penyebab utama terjadinya aktivitas tersebut dengan dasar pemikiran bahwa setiap aktivitas terdiri dari :
 - Aktivitas masukan (*activity input*) yang merupakan sumber daya yang dibutuhkan oleh suatu aktivitas untuk memproduksi keluaran
 - Aktivitas keluaran (*activity output*) yang merupakan hasil dari aktivitas
 - Ukuran keluaran aktivitas (*activity output measure*) yang menunjukkan berapa banyak aktivitas tersebut dilakukan.
2. Menentukan *cost driver* dan besarnya biaya yang dikonsumsi oleh setiap aktivitas tersebut.
3. Melakukan analisis aktivitas untuk menentukan apakah aktivitas yang terjadi tergolong aktivitas bernilai tambah (*value added activity*) atau aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activity*) dengan menggunakan indikator tiga kondisi yang harus dipenuhi secara simultan oleh aktivitas bernilai tambah.
4. Menentukan biaya dari aktivitas tak bernilai tambah yang telah diidentifikasi.
5. Menentukan alternatif-alternatif apa saja yang dapat dilakukan untuk mereduksi atau bahkan memungkinkan untuk mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah tersebut dan untuk meningkatkan efisiensi dari aktivitas bernilai tambah yang terjadi sehingga efisiensi biaya yang diharapkan dapat tercapai.
6. Menarik kesimpulan dari analisis yang telah dilakukan dan memberikan saran yang nantinya mampu memberikan manfaat kepada perusahaan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Amaris Hotel Padjajaran Bogor

Amaris Hotel merupakan salah satu grup hotel terkemuka di Indonesia. Grup ini didirikan pada tahun 2007 di bawah Santika Indonesia. Santika Indonesia merupakan salah satu unit bisnis kelompok Kompas Gramedia, perusahaan media terbesar di Indonesia, mengembangkan portofolio bisnis ke sektor perhotelan di tahun 1981.

PT Grahawita Santika didirikan sebagai pemilik dan pengelola Santika Indonesia Hotels & Resorts. Hotel pertama yang beroperasi adalah Hotel Santika Bandung dan setelah itu mulai mengembangkan sayap bisnis ke kota-kota strategis lainnya di Indonesia, yaitu Jakarta, Bandung, Semarang, Cirebon, Surabaya, Jogjakarta, Pontianak, Kuta dan Seminyak Bali, Manado, Makassar dan lain-lain.

Di tahun 2006, PT Grahawita Santika telah berhasil memposisikan dirinya dan diakui di sektor perhotelan serta memiliki segmen pasar tersendiri. Menggabungkan unsur tradisi setempat dan sentuhan alami, PT Grahawita Santika berusaha menyediakan berbagai macam akomodasi yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pasar. Terdiri dari The Royal Collection, properti villa-villa mewah yang mengedepankan *personal service*. Kemudian The ANVAYA, *brand* hotel terbaru untuk segmen hotel bintang 5, Hotel Santika Premiere untuk segmen hotel bintang 4, Hotel Santika untuk segmen hotel bintang 3 dan Amaris Hotel untuk hotel berkonsep *smart hotel* berbintang 2.

Amaris Hotel adalah brand hotel berbintang dua atau yang lebih dikenal dengan konsep *budget*. Keunikan dari Amaris Hotel bisa dilihat dari warna hotelnya yang terdiri dari warna hijau, merah, biru dan kuning. Saat ini, Amaris Hotel memiliki 23 properti yang tersebar di Indonesia. Diantaranya :

- Amaris Hotel Panglima Polim – Jakarta
- Amaris Hotel Banjar
- Amaris Hotel Ambon
- Amaris Hotel Bandara Soekarno – Hatta
- Amaris Hotel Panakkukang – Makassar
- Amaris Hotel Palangkaraya
- Amaris Hotel Cimanuk – Bandung

- Amaris Hotel Diponegoro – Jogja
- Amaris Hotel Cihampelas – Bandung
- Amaris Hotel Pekanbaru
- Amaris Hotel Pemuda – Semarang
- Amaris Hotel Mangga Dua Square – Jakarta
- Amaris Hotel Legian – Bali
- Amaris Hotel Mangga Besar – Jakarta
- Amaris Hotel Senen – Jakarta
- Amaris Hotel Padjajaran – Bogor
- Amaris Hotel Thamrin City – Jakarta
- Amaris Hotel Tendean – Jakarta
- Amaris Hotel Panglima Polim 2 – Jakarta
- Amaris Hotel Cirebon
- Amaris Hotel Juanda – Jakarta
- Amaris Hotel Pakuan – Bogor
- Amaris Hotel Sudirman – Padang

Amaris Hotel menargetkan 50 hotel akan beroperasi hingga tahun 2018. Amaris Hotel Padjajaran Bogor merupakan Amaris Hotel ke-16 di Indonesia dan dibuka pada tanggal 9 September 2011. Amaris Hotel Padjajaran Bogor mengelola 115 *Smart Room*, dimana *Smart Room* ini memiliki 2 jenis yaitu *Smart Twin dan Smart Double*. Amaris Hotel Padjajaran Bogor menyediakan banyak sekali fasilitas yang dapat dinikmati oleh pengunjung diantaranya yaitu *Frontdesk 24h, Lift/Elevator, Deposit Box, Restaurant @Xpress, Meeting Room, Car Parking, Fax Machine, Laundry, Concierge, No-Smoking Room, Public-area Wi-fi, Conference Rm, Cable TV*.

Amaris Hotel Padjajaran Bogor berlokasi di Jl. Padjajaran No.25, Babakan, Bogor Tengah, Kota Bogor, Jawa Barat 16129. Dengan iklim yang sejuk, menyegarkan dan lokasi strategis di kaki Gunung Salak dan *gateway* ke area rekreasi Puncak Bogor telah lama menjadi magnet bagi warga Jakarta dan pengunjung yang datang dari jauh. Amaris Hotel Bogor merupakan pilihan paling ideal untuk pelancong bisnis, dan liburan yang nyaman bagi keluarga. Amaris Hotel Padjajaran Bogor terletak di jantung kota Bogor hanya beberapa meter dari Botani Square pusat perbelanjaan terbesar dan paling komprehensif. Selain itu lokasi ini sangat mudah dijangkau karena sangat dekat dari jalan tol kota Bogor.

4.1.2. Kegiatan Usaha

Amaris Hotel Padjajaran Bogor merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri jasa. Tujuan utama dari perusahaan yang bergerak di bidang jasa yaitu memenuhi harapan pelanggan agar tercapai yang namanya kepuasan pelanggan, karena kepuasan pelanggan merupakan kunci utama agar perusahaan dapat unggul dalam persaingan dan menguasai pangsa pasar. Sama seperti hotel pada umumnya kegiatan utama usaha dari Amaris Hotel Padjajaran Bogor yaitu memberikan jasa penginapan dimana kamar yang dapat digunakan untuk menginap berjumlah 115 kamar dengan tipe kamar *smart room* yang memiliki dua jenis yaitu 60 *smart twin* dan 55 *smart double*. Selain itu Amaris Hotel Padjajaran Bogor memiliki beberapa jenis kegiatan usaha lainnya, diantaranya :

1. *Restaurant @Xpress*

Tempat ini merupakan salah satu tempat yang sangat representatif untuk santai sambil menikmati hidangan menu makanan yang telah disiapkan dan *Restaurant @Xpress* ini dibuka selama 24 jam.

2. *Meeting Room*

Ruangan ini dapat digunakan untuk penyelenggara pesta pernikahan, ulang tahun, rapat, seminar dan lain-lain dengan kapasitas 25 sampai 100 orang dengan harga paket yang telah ditentukan.

3. Pelayanan pemesanan tiket perjalanan

Pihak hotel juga menyediakan pelayanan pengadaan tiket pesawat terbang , kapal laut, dan lain-lain untuk kebutuhan hotel.

4. Pelayanan telegram dan telex

Hotel Satelit juga menyediakan layanan permintaan sambungan telegram, telex dan faximile dalam maupun luar negeri untuk para tamu hotel.

5. *Room Service*

Bila tamu menginginkan pelayanan makanan diantar ke kamar maka pihak hotel siap melayani permintaan tersebut selama 24 jam.

6. *Massage Service*

Para tamu hotel yang telah melakukan aktivitas bisnis yang cukup banyak menguras tenaga dan pikiran dapat menggunakan fasilitas ini untuk mengembalikan kebugarannya yaitu dengan melakukan *massage* yang disediakan pihak hotel.

7. *Laundry Section*

Laundry merupakan suatu bagian dari departemen *housekeeping* yang bertugas dan bertanggung jawab untuk memproses semua aktivitas pencucian baik untuk keperluan operasional hotel maupun tamu hotel

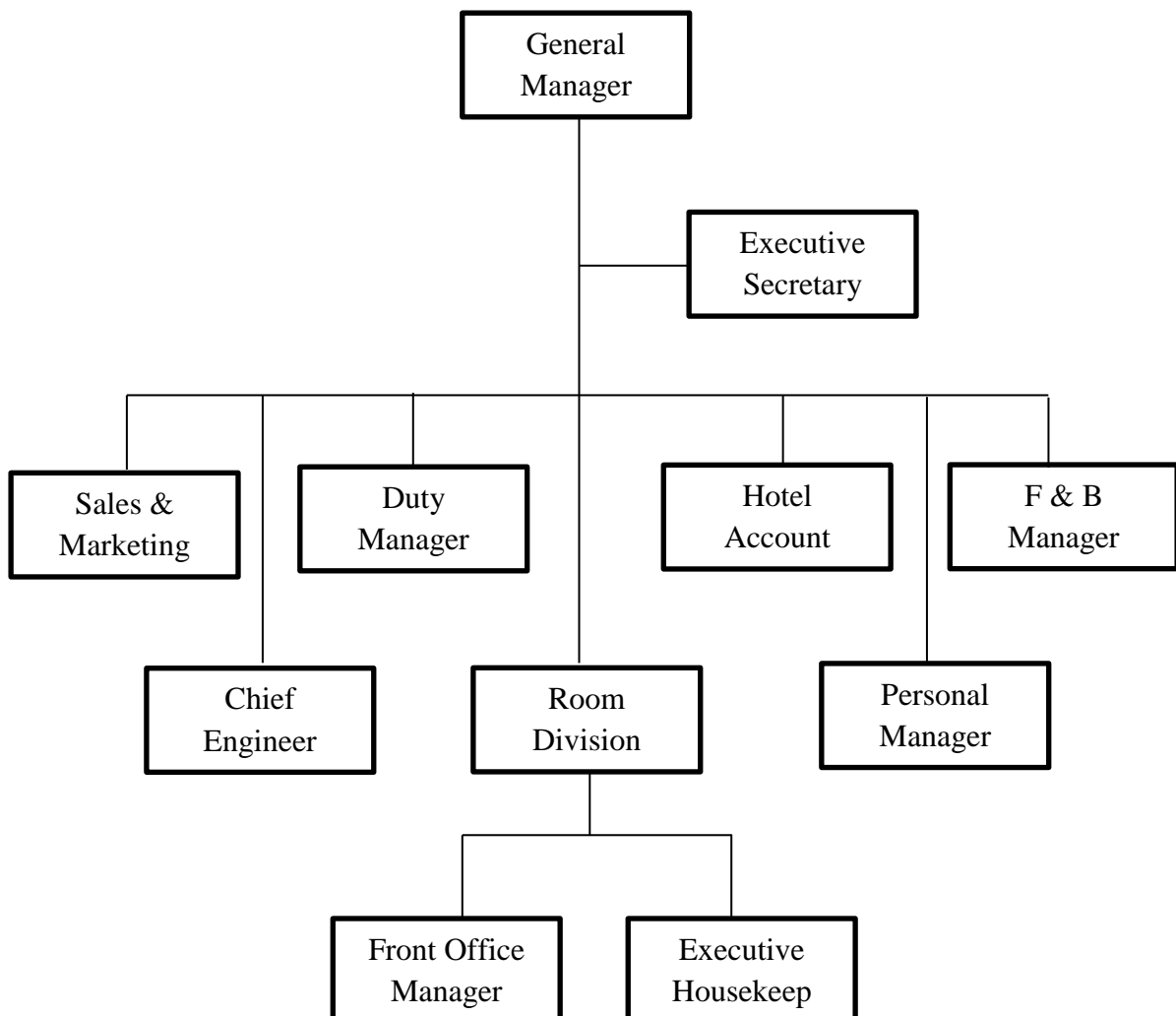
4.1.3. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Struktur organisasi merupakan hal yang paling penting bagi setiap perusahaan. Dengan adanya struktur tersebut setiap orang yang terlibat dalam aktivitas perusahaan dapat saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Struktur organisasi itu sendiri menggambarkan posisi unit kerja dalam perusahaan dan menunjukkan aliran wewenang maupun pertanggungjawaban dari masing-masing unit kerja dengan jelas dari tingkat manajemen tertinggi sampai pada tingkat terendah. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan adanya kerjasama yang baik antara bagian yang meliputi pengaturan dan pembagian kerja.

Berdasarkan hal tersebut, maka perusahaan menyusun struktur organisasi berbentuk garis, dimana instruksi dan pengawasan berada pada satu tangan yaitu pemimpin pada bawahannya. Struktur organisasi Amaris Hotel Padjajaran Bogor adalah struktur fungsional dimana ini mengelompokkan fungsi-fungsi yang sama atau kegiatan-kegiatan yang sejenis untuk membentuk satuan organisasi.

Gambar 4.1

Struktur Organisasi



Uraian tugas dari struktur organisasi adalah sebagai berikut :

1. *General Manager* adalah orang yang mengelola operasional hotel sehari-hari dalam manajemen hotel. *General Manager* bertanggung jawab atas operasi yang efisien dan menguntungkan perusahaan. *General Manager* hotel bertugas mengontrol keuangan, rumah tangga, kualitas pelayanan dan makanan, dekorasi dan interior serta pembentukan norma-norma yang harus diikuti oleh staf dan memberikan layanan mereka kepada para tamu.
2. *Executive Manager* atau sekretaris direktur memiliki tugas utama yaitu mengatur semua jadwal kegiatan atau acara.
3. *Sales & Marketing* bagian yang bertugas memasarkan hotel tersebut agar dikenal banyak orang sehingga akan banyak tamu yang akan menginap di hotel tersebut, dan diharapkan dengan dilakukannya pemasaran yaitu agar tamu mau datang kembali ke hotel tersebut.
4. *Duty Manager* seseorang yang ditugaskan oleh perusahaan untuk menjadi manager dan sebagai perwakilan pada perusahaan pada saat jam perkantoran sudah selesai serta sebagai pengganti manajemen atau manager yang tidak melakukan tugas pada jam kantor.
5. *Hotel Account* yaitu yang bertanggung jawab mengendalikan segala operasional keuangan yang ada didalam hotel.
6. *F & B Manager* Bagian ini memiliki tugas dan tanggung jawab membuat, menyiapkan, dan menyajikan makanan dan minuman yang ada di dalam hotel kepada tamu.
7. *Chief Engineer* memiliki tugas dan tanggung jawab melakukan perbaikan-perbaikan jika ada suatu kerusakan serta perawatan baik itu interior maupun eksterior. Contohnya seperti mengecat dinding, memperbaiki kerusakan listrik dan lain-lain.
8. *Room Division* memiliki tugas utama yaitu mempersiapkan kamar.
9. *Personal Manager* memiliki tugas dan tanggung jawab melakukan perencanaan, pengawasan, dan berperan serta dalam perekrutan karyawan, serta membantu dalam pengarahan program pelatihan bagi karyawan dalam suatu hotel.
10. *Front Office Manager* memiliki tugas dan tanggung jawab memastikan bahwa semua staff di *front office* menguasai sistem komputer hotel, etika menerima telepon dan standar operasional yang ada di hotel serta menangani keluhan tamu yang tidak bisa diselesaikan oleh bawahannya
11. *Executive Housekeep* memiliki tugas dan tanggung jawab menyiapkan *job description* dan standar *operating procedure housekeeping* serta memberikan penugasan terhadap tugas-tugas yang harus dilakukan karyawan di bagian *housekeeping*.

4.2. Penerapan Metode *Activity Based Management* pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor

4.2.1. Penyajian Data Biaya Hotel

Biaya-biaya hotel ini timbul dari semua biaya yang berkaitan dengan aktivitas pemberian jasa penginapan yaitu mulai dari departemen *front office* yang terdiri atas unit aktivitas administrasi, *guest realtion*, dan *concierge* serta dari departemen *housekeeping* yang terdiri atas unit aktivitas *housekeeping & laundry*.

Data biaya hotel selama tahun 2015 ini diperoleh dari bagian *Accounting* hotel dimana biaya ini melalui berbagai pola perkiraan telah disusun untuk tujuan pembuatan laporan keuangan yang ditunjukkan bagi pihak manajemen hotel

Tabel 4.1
Laporan Biaya
Amaris Hotel Padjajaran Bogor
Tahun 2015

JENIS BIAYA	JUMLAH BIAYA (Rp)	
<i>Salaries</i>	Rp.	1.587.912.000
<i>Cleaning Supplies</i>	Rp.	79.716.000
<i>Guest Supplies</i>	Rp.	114.320.000
<i>Laundry & Dry Cleaning</i>	Rp.	156.167.000
<i>House Telephone & Fax</i>	Rp.	82.456.000
<i>Printing & Stationery</i>	Rp.	103.657.000
<i>Paper Supplies</i>	Rp.	11.341.000
<i>Guest & Local Transportation</i>	Rp.	97.280.000
<i>F&B Guest Supplies</i>	Rp.	268.836.000
<i>Postage</i>	Rp.	722.000
<i>Maintenance</i>	Rp.	94.716.000
TOTAL BIAYA	Rp.	2.597.123.000

(Sumber data : internal perusahaan)

Dari data biaya tersebut dapat diuraikan lebih mendetail mengenai penjelasan dari masing-masing biaya tersebut, yaitu sebagai berikut :

1. *Salaries*

Biaya ini merupakan biaya gaji karyawan hotel yang terdiri dari departemen *front office* dan *housekeeping* terkait dengan pemberian jasa yang telah dilakukan karyawan kepada tamu hotel.

2. *Cleaning Supplies*

Biaya ini muncul karena adanya penggunaan bahan-bahan pembersih yang digunakan untuk membersihkan kamar dan area yang ada di sekitar kamar. Contoh biaya ini yaitu cairan pembersih dan pewangi lantai.

3. *Guest Supplies*
Merupakan biaya pemakaian perlengkapan atau barang-barang yang telah disediakan pihak hotel bagi tamu yang berada di dalam kamar hotel seperti handuk, sabun mandi, shampo, dan pasta gigi.
4. *Laundry & Dry Cleaning*
Biaya ini terkait pencucian yang dilakukan pihak hotel yaitu mencuci linen kamar dan pakaian tamu
5. *House Telephone & Faximile*
Merupakan biaya pemakaian telepon dan faksimili di hotel yang bertujuan untuk membantu proses kegiatan pelayanan di hotel seperti biaya telepon untuk konfirmasi kamar.
6. *Printing & Supplies*
Merupakan biaya untuk pemakaian alat-alat tulis dan cetak hotel seperti pencetakan brosur, kartu nama, daftar tamu dan lain-lain.
7. *Paper Supplies*
Merupakan biaya yang timbul akibat pemakaian kertas untuk bon administrasi, bon pencucian pakaian.
8. *Guest & Local Transportation*
Biaya yang muncul karena adanya pelayanan dari pihak hotel untuk melayani tamu dari atau akan ke bandara maupun stasiun.
9. *F & B Guest Supplies*
Merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk tamu hotel berkaitan dengan *food & beverage* yang disediakan pihak hotel bagi tamu yang menginap di hotel. Contohnya *welcome drink*.
10. *Postage*
Merupakan biaya pengiriman melalui jasa kurir untuk menangani masalah yang dialami oleh tamu yang pernah menginap di hotel.
11. *Maintenance*
Biaya ini terkait dengan perbaikan-perbaikan yang dilakukan pihak hotel untuk meningkatkan pelayanannya bagi tamu seperti perbaikan kamar, kendaraan antar jemput, dan perbaikan lainnya untuk memperlancar aktivitas di hotel.

Dari data biaya hotel tersebut akan di lakukan pengalokasian biaya pada masing-masing unit aktivitas. Pengalokasian tahap pertama ini dilakukan dengan cara menentukan jumlah masing-masing *resources driver* untuk masing-masing biaya sehingga dapat dialokasikan ke masing-masing unit aktivitas yang ada. Setelah mengalokasikan biaya pada masing-masing unit aktivitas yang ada, langkah selanjutnya yaitu mengalokasikan besarnya biaya untuk masing-masing aktivitas dan hal ini dilakukan dengan cara mengalikan presentase pemicu biaya tiap aktivitas dengan biaya dari masing-masing unit aktivitas. Presentase pemicu biaya untuk tiap aktivitas ini diperoleh dengan membagi jumlah *cost driver* masing-masing aktivitas dengan jumlah *cost driver* tiap unit aktivitasnya.

4.2.2. Activity Based Management Pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor

Dalam penerapan *Activity Based Management*, langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh pihak perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Pengidentifikasian Aktivitas

Pengidentifikasian Aktivitas dalam langkah ini yaitu aktivitas-aktivitas yang ada pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor ini dikelompokkan menjadi 4 unit aktivitas berdasarkan fungsinya masing-masing, yaitu :

1. Unit Aktivitas Administrasi

- a. Supervisi *Front Office* merupakan aktivitas yang dilakukan oleh pihak manajemen operasional dari departemen *Front Office* untuk mengevaluasi kinerja dan melakukan koordinasi dengan para pegawai di departemen tersebut.
- b. Administrasi *Check-in, Check-out*, dan *payment* adalah aktivitas yang dilakukan oleh bagian penerima tamu (*receptionist*) mulai dari menangani administrasi tamu yang akan menginap atau meninggalkan hotel dan permasalahan mengenai tagihan tamu.
- c. *Deposit Reservation* adalah aktivitas untuk menerima pembayaran dimuka yang dilakukan oleh tamu yang akan menginap di hotel.
- d. *Room Number Block* merupakan aktivitas pemberian tanda untuk nomor kamar yang ditempati oleh tamu.
- e. *Reservation Book & Blocking* adalah aktivitas menerima pemesanan kamar hotel lebih dahulu dengan telepon dan faximile serta menandai kamar itu agar tidak ditempati tamu yang lain.
- f. *Reservation Confirmation* adalah aktivitas melakukan konfirmasi ulang kepada pemesan kamar untuk menanyakan kepastian untuk menyewa kamar hotel tersebut.
- g. *Arrangement Room Ocupied* adalah aktivitas untuk mengatur kamar setelah pemesanan kamar datang.

2. Unit Aktivitas *Guest Relation*

- a. Memberikan informasi kepada tamu adalah aktivitas untuk memberikan informasi kepada tamu hotel mengenai fasilitas-fasilitas hotel dan acara yang akan diadakan pihak hotel yang dapat dinikmati oleh tamu hotel.
- b. Menangani keluhan tamu merupakan aktivitas untuk menangani keluhan yang dialami tamu hotel terkait dengan pelayanan yang tidak memuaskan dari pihak hotel
- c. Menangani masalah tamu yang pernah menginap adalah aktivitas untuk menerima saran dan kritik dari tamu yang pernah menginap sebelumnya serta memberikan informasi kepada tamu yang barangnya tertinggal di hotel dengan cara menggunakan surat pemberitahuan dan jasa pengiriman.

3. Unit Aktivitas *Concierge*

- a. Membukakan pintu mobil dan hotel adalah aktivitas untuk menyambut tamu hotel dengan cara membukakan pintu mobil dan hotel disertai dengan memberikan salam kepada tamu hotel tersebut.
- b. Membawakan tas tamu dan mengantar tamu ke kamar merupakan aktivitas untuk membawakan tas dan barang milik tamu hotel ke kamar dan menjelaskan fasilitas yang tersedia di kamar hotel.
- c. Melayani tamu dari dan ke bandara atau stasiun merupakan aktivitas pihak hotel untuk memberikan *service* antar jemput bagi tamu hotel yang meminta untuk diantar dijemput dari bandara atau stasiun.
- d. Menangani tiket perjalanan tamu adalah aktivitas untuk membantu tamu hotel menangani pemesanan tiket perjalanan darat, laut dan udara.

4. Unit Aktivitas *Housekeeping & Laundry*

- a. Supervisi *Housekeeping* adalah aktivitas yang dilakukan oleh pihak manajemen operasional dari departemen *Housekeeping & Laundry* untuk mengevaluasi kinerja, memeriksa keadaan kamar dan area sekitar kamar, serta melakukan koordinasi dengan para pegawai di departemen tersebut.
- b. Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar adalah aktivitas yang dilakukan petugas *housekeeping* untuk menyiapkan kamar serta membersihkannya sebelum ditempati oleh tamu.
- c. Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar merupakan aktivitas untuk membersihkan area yang terletak di sekitar kamar agar selalu tampak bersih.
- d. Melayani pencucian pakaian tamu adalah aktivitas mencucikan pakaian tamu hingga pakaian tersebut siap untuk dipakai kembali oleh tamu.
- e. Menangani pencucian linen adalah aktivitas untuk mencuci linen dan menggantinya dengan bersih agar kamar tetap bersih.
- f. Inspeksi kamar merupakan aktivitas untuk memeriksa keadaan setiap kamar apakah setiap kamar ada yang rusak atau tidak agar kamar yang ditempati oleh tamu tetap nyaman dan rapi.

Tabel 4.2

Jenis dan Ukuran Akttivities Amaris Hotel Padjajaran Bogor

Jenis Aktivitas	Ukuran Aktivitas
<p><u>Unit Aktivitas Administrasi</u> Supervisi <i>Front Office</i> Administrasi <i>check-in, check-out & payment</i> <i>Deposit Reservation</i> <i>Room Number Block</i> <i>Reservation Call Book & Booking</i> <i>Reservation Confirmation</i> <i>Arrangement Room Occupied</i></p>	<p>Jumlah evaluasi yang dilakukan di dept. Jumlah pelayanan administrasi tamu</p> <p>Jumlah pelayanan administrasi tamu Jumlah pelayanan administrasi tamu Jumlah pelayanan lewat reservasi Jumlah pelayanan lewat reservasi Jumlah pengaturan kamar</p>
<p><u>Unit Aktivitas Guest Relation</u> Memberikan informasi kepada tamu Menangani keluhan tamu Menangani masalah tamu yang menginap</p>	<p>Jumlah pemberian informasi Jumlah penanganan keluhan tamu Jumlah penanganan keluhan tamu melalui jasa pengiriman</p>
<p><u>Unit Aktivitas Concierge</u> Membukakan pintu mobil dan hotel Membawakan tas tamu ke dalam hotel Melayani tamu dari/dan bandara atau stasiun Menangani tiket perjalanan tamu</p>	<p>Jumlah pelayanan kepada tamu Jumlah pelayanan kepada tamu Jumlah pelayanan antar jemput dengan mobil Jumlah pelayanan tiket bagi tamu</p>
<p><u>Unit Aktivitas Housekeeping & laundry</u> Supervisi <i>Housekeeping</i> Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar Melayani pencucian pakaian tamu Menangani pencucian linen Inspeksi kamar</p>	<p>Jumlah evaluasi yang dilakukan di dept. Jumlah kamar yang disiapkan dan dibersihkan Luas area yang dibersihkan</p> <p>Jumlah pakaian tamu yang dicuci Jumlah linen yang dicuci Jumlah pengecekan kamar hotel</p>

(Sumber data : internal perusahaan)

2. Analisis *Cost Driver*

Untuk menelusuri biaya ke masing-masing unit aktivitas, diperlukan suatu penentuan *cost driver*. *Cost Driver* itu sendiri terdiri dari 2 jenis yaitu *resourcer driver* yang melekat pada biaya itu sendiri dan *activity driver* yang melekat pada aktivitas itu sendiri. Dengan adanya suatu *cost driver* yang tepat maka biaya tersebut dapat dialokasikan secara tepat ke masing-masing unit aktivitas, karena itu sebelum membebankan biaya-biaya hotel berikut ke unit aktivitas yang ada, perlu ditentukan terlebih dahulu *cost driver* tersebut , yaitu antara lain sebagai berikut :

1. *Salaries* (biaya gaji) akan ditelusuri ke tiap unit aktivitas berdasarkan jumlah jam tenaga kerja yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas tersebut.
2. *Cleaning Supplies* akan ditelusuri ke unit aktivitas *Housekeeping & Laundry* berdasarkan jumlah penggunaan bahan pembersih, maka semakin besar biaya yang harus dikeluarkan hotel ini untuk biaya *cleaning supplies*.
3. *Guest Supplies* akan ditelusuri ke unit aktivitas *Housekeeping & Laundry* berdasarkan jumlah kamar yang dihuni tamu sehingga semakin banyak jumlah kamar yang dihuni oleh tamu maka semakin besar biaya *guest relation*.
4. *Laundry & Dry Cleaning* akan ditelusuri ke unit aktivitas *Housekeeping & Laundry* berdasarkan banyaknya jumlah baju tamu dan linen yang dicuci serta dikeringkan. Semakin banyak baju serta linen yang dicuci dan dikeringkan maka biaya *laundry & dry cleaning* ini juga akan semakin besar dikeluarkan oleh pihak hotel.
5. *House Telephone & Faximile* akan ditelusuri ke unit aktivitas yang menggunakannya berdasarkan jumlah jam pemakaian alat komunikasi. Semakin lama dan sering penggunaan alat komunikasi ini maka biayanya akan semakin besar.
6. *Printing & Stationery* akan ditelusuri ke unit aktivitas yang menggunakannya berdasarkan jumlah pemakaian alat tulis dan cetak. Semakin banyak penggunaan alat tulis dan cetak maka semakin besar biaya ini.
7. *Papper Supplies* akan ditelusuri ke unit aktivitas yang menggunakannya berdasarkan jumlah pemakaian kertas sehingga semakin banyak kertas yang digunakan maka semakin besar pula biaya *paper supplies* ini.
8. *Guest & Local Transportation* akan ditelusuri ke unit aktivitas yang menggunakannya berdasarkan jumlah pemakaian alat tulis dan cetak, semakin banyak penggunaan alat tulis dan cetak maka semakin besar biaya ini.
9. *F & B Guest Supplies* akan ditelusuri ke unit aktivitas *Housekeeping & Laundry* berdasarkan jumlah kamar yang dihuni oleh tamu dan semakin banyak kamar yang dihuni, semakin besar pula biaya ini harus dikeluarkan oleh pihak hotel.
10. *Postage* akan ditelusuri ke unit aktivitas *Guest Relation* berdasarkan jumlah pengiriman kepada tamu yang telah meninggalkan hotel. Semakin banyak pengiriman dilakukan maka semakin besar biaya *postage*.
11. *Maintenance* akan ditelusuri ke unit aktivitas yang menggunakannya berdasarkan jumlah perbaikan yang dilakukan di hotel. Semakin sering perbaikan dilakukan maka biaya *maintenance* ini juga akan semakin bbesar.

Faktor-faktor yang menjadi pemicu biaya pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor ini dapat dilihat lengkap pada tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3
Jenis dan Pemicu Biaya

Jenis Biaya	Pemicu Biaya
<i>Salaries</i>	Jumlah jam tenaga kerja
<i>Cleaning Supplies</i>	Jumlah penggunaan bahan pembersih
<i>Guest Supplies</i>	Jumlah kamar yang dihuni
<i>Laundry & Dry Cleaning</i>	Jumlah pencucian
<i>House Telephone & Fax</i>	Jumlah jam pemakaian alat komunikasi
<i>Printing & Stationery</i>	Jumlah pemakaian alat tulis dan cetak
<i>Paper Supplies</i>	Jumlah pemakaian kertas
<i>Guest & Local Transportation</i>	Jumlah pelayanan dengan mobil
<i>F&B Guest Supplies</i>	Jumlah kamar yang dihuni
<i>Postage</i>	Jumlah pengiriman
<i>Maintenance</i>	Jumlah perbaikan

(Sumber data : internal perusahaan)

Setelah menentukan *resources driver* untuk masing-masing biaya maka pengalokasian ke masing-masing unit aktivitas baru dapat dilakukan. Pengalokasian ini ditunjukkan pada tabel berikut ini :

1. Untuk *salaries* dialokasikan ke masing-masing unit aktivitas berdasarkan jumlah jam tenaga kerja yang digunakan. Perhitungan jam tenaga kerja langsung ini diperoleh dengan cara mengalikan jumlah tenaga kerja di tiap unit aktivitas dengan jumlah jam tenaga kerja setahun yaitu 2080 jam untuk 1 tenaga kerja. Perhitungannya ditunjukkan pada tabel 4.4

Tabel 4.4
Presentase Pemicu Biaya Untuk *Salaries*

Jam Aktivitas	Jumlah Tenaga Kerja	Jam Tenaga Kerja Tahun 2015	(%)
Unit Aktivitas Administrasi	12	24.960	26,58%
Unit Aktivitas <i>Guest Relation</i>	4	8.320	8,86%
Unit Aktivitas <i>Concierge</i>	6	12.480	13,29%
Unit Aktivitas <i>Housekeeping & Laundry</i>	26	48.128	51,27%
Total	48	93.888	100,00%

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

2. *Cleaning Supplies* akan dialokasikan ke unit aktivitas *Housekeeping & Laundry* berdasarkan jumlah penggunaan bahan pembersih. Untuk 1 hari hotel membutuhkan sekitar 5 liter bahan pembersih sehingga jumlah penggunaan bahan pembersih dalam setahun yaitu sebanyak :
 $5 \text{ liter} \times 365 \text{ hari} = 1.825 \text{ liter}$.

Tabel 4.5
Presentase Pemicu Biaya Untuk *Cleaning Supplies*

Jam Aktivitas	Jumlah Penggunaan Bahan Pembersih per Hari	Jumlah Penggunaan Bahan pembersih Tahun 2015	(%)
Unit Aktivitas Administrasi	0	0	0,00%
Unit Aktivitas <i>Guest Relation</i>	0	0	0,00%
Unit Aktivitas <i>Concierge</i>	0	0	0,00%
Unit Aktivitas <i>Housekeeping & Laundry</i>	5	1.825	100,00%
Total	5	1.825	100,00%

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

3. *Guest Supplies* akan dialokasikan ke unit aktivitas *Housekeeping & Laundry* berdasarkan jumlah kamar yang dihuni tamu. Setiap hari kamar hotel yang dihuni rata-rata berkisar 45 kamar sehingga untuk 1 tahun kamar hotel yang dihuni sekitar 16.425 kamar. Perhitungannya di tunjukan pada tabel berikut.

Tabel 4.6
Presentase Pemicu Biaya Untuk *Guest Supplies*

Jam Aktivitas	Jumlah Kamar yang Dihuni per Hari	Jumlah Kamar yang Dihuni Tahun 2015	(%)
Unit Aktivitas Administrasi	0	0	0,00%
Unit Aktivitas <i>Guest Relation</i>	0	0	0,00%
Unit Aktivitas <i>Concierge</i>	0	0	0,00%
Unit Aktivitas <i>Housekeeping & Laundry</i>	45	16.425	100,00%
Total	45	16.425	100,00%

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

4. *Laundry & Dry Cleaning* akan dialokasikan ke unit aktivitas *Housekeeping & Laundry* berdasarkan banyaknya jumlah pencucian yang dilakukan. Sehari bagian *laundry & dry cleaning* melakukan pencucian sebanyak 9 kali, sehingga untuk setahun jumlahnya dikalikan 365 hari yaitu 3.285 kali.

Tabel 4.7

Presentase Pemicu Biaya Untuk *Laundry & Dry Cleaning*

Jam Aktivitas	Jumlah Pencucian per Hari	Jumlah Pencucian Tahun 2015	(%)
Unit Aktivitas Administrasi	0	0	0,00%
Unit Aktivitas <i>Guest Relation</i>	0	0	0,00%
Unit Aktivitas <i>Concierge</i>	0	0	0,00%
Unit Aktivitas <i>Housekeeping & Laundry</i>	9	3.285	100,00%
Total	9	3.285	100,00%

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

5. *House Telephone & Faximilie* akan dialokasikan ke tiap-tiap unit aktivitas yang menggunakannya berdasarkan jumlah jam pemakaian alat komunikasi. Perhitungan ditunjukkan pada tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8

Presentase Pemicu Biaya Untuk *House Telephone & Faximilie*

Jam Aktivitas	Jumlah Pemakaian Alat Komunikasi per Hari	Jumlah Pemakaian Alat Komunikasi Tahun 2015	(%)
Unit Aktivitas Administrasi	13	4.745	59,09%
Unit Aktivitas <i>Guest Relation</i>	5	1.825	22,74%
Unit Aktivitas <i>Concierge</i>	3	1.095	13,63%
Unit Aktivitas <i>Housekeeping & Laundry</i>	1	365	4,54%
Total	22	8.030	100,00%

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

6. *Printing & Stationery* akan dialokasikan ke tiap-tiap unit aktivitas yang menggunakannya berdasarkan jumlah pemakaian alat tulis dan cetak.

Tabel 4.9
Presentase Pemicu Biaya Untuk *Printing & Stationery*

Jam Aktivitas	Jumlah Pemakaian Alat Tulis dan Cetak per Hari	Jumlah Pemakaian Alat Tulis dan Cetak Tahun 2015	(%)
Unit Aktivitas Administrasi	16	5.840	57,14%
Unit Aktivitas <i>Guest Relation</i>	8	1.825	28,57%
Unit Aktivitas <i>Concierge</i>	0	0	0,00%
Unit Aktivitas <i>Housekeeping & Laundry</i>	4	1.460	14,29%
Total	28	10.220	100,00%

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

7. *Paper Supplies* akan dialokasikan ke tiap-tiap unit aktivitas yang menggunakannya berdasarkan jumlah pemakaian kertas. Perhitungannya pada tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10
Presentase Pemicu Biaya Untuk *Paper Supplies*

Jam Aktivitas	Jumlah Pemakaian Kertas per Hari	Jumlah Pemakaian Kertas Tahun 2015	(%)
Unit Aktivitas Administrasi	60	21.900	47,62%
Unit Aktivitas <i>Guest Relation</i>	42	15.330	33,33%
Unit Aktivitas <i>Concierge</i>	0	0	0,00%
Unit Aktivitas <i>Housekeeping & Laundry</i>	24	8.760	19,05%
Total	126	45.990	100,00%

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

8. *Guest & Local Transportation* akan dialokasikan ke unit aktivitas *Concierge* berdasarkan jumlah pelayanan tamu dengan mobil. Selama tahun 2015 hotel melakukan aktivitas ini sebanyak 300 kali.

Tabel 4.11
Presentase Pemicu Biaya Untuk *Guest & Local Transportation*

Jam Aktivitas	Jumlah Pelayanan Dengan Mobil Per Bulan	Jumlah Pelayanan Dengan Mobil Tahun 2015	(%)
Unit Aktivitas Administrasi	0	0	0,00%
Unit Aktivitas <i>Guest Relation</i>	0	0	0,00%
Unit Aktivitas <i>Concierge</i>	25	300	100,00%
Unit Aktivitas <i>Housekeeping & Laundry</i>	0	0	0,00%
Total	25	300	100,00%

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

9. *F & B Guest Supplies* akan ditelusuri ke unit aktivitas *Housekeeping & Laundry* berdasarkan jumlah kamar yang dihuni. Perhitungan *resources driver F & B Guest Supplies* sama dengan *Guest Supplies*.

Tabel 4.12
Presentase Pemicu Biaya Untuk *F & B Guest Supplies*

Jam Aktivitas	Jumlah Kamar yang Dihuni per Hari	Jumlah Kamar yang Dihuni Tahun 2015	(%)
Unit Aktivitas Administrasi	0	0	0,00%
Unit Aktivitas <i>Guest Relation</i>	0	0	0,00%
Unit Aktivitas <i>Concierge</i>	0	0	0,00%
Unit Aktivitas <i>Housekeeping & Laundry</i>	45	16.425	100,00%
Total	45	16.425	100,00%

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

10. *Postage* akan ditelusuri ke unit aktivitas *Guest Relation* berdasarkan jumlah pengiriman yang dilakukan. Selama tahun 2015 hotel telah melakukan pengiriman barang-barang milik tamu yang tertinggal sebanyak 60 kali.

Tabel 4.13
Presentase Pemicu Biaya Untuk *Postage*

Jam Aktivitas	Jumlah Pengiriman per Bulan	Jumlah Pengiriman Tahun 2015	(%)
Unit Aktivitas Administrasi	0	0	0,00%
Unit Aktivitas <i>Guest Relation</i>	5	60	0,00%
Unit Aktivitas <i>Concierge</i>	0	0	100,00%
Unit Aktivitas <i>Housekeeping & Laundry</i>	0	0	0,00%
Total	5	60	100,00%

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

11. *Maintenance* akan dialokasikan ke tiap unit aktivitas berdasarkan jumlah perbaikan. Perhitungan untuk jumlah perbaikan selama tahun 2015 yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.14
Presentase Pemicu Biaya Untuk *Maintenance*

Jam Aktivitas	Jumlah Perbaikan per Bulan	Jumlah Perbaikan Tahun 2015	(%)
Unit Aktivitas Administrasi	2	24	6,46%
Unit Aktivitas <i>Guest Relation</i>	5	60	16,12%
Unit Aktivitas <i>Concierge</i>	4	48	12,91%
Unit Aktivitas <i>Housekeeping & Laundry</i>	20	240	64,51%
Total	31	372	100,00%

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

Dari tabel-tabel *resources driver* yang ada di atas maka pengalokasian biaya ke masing-masing unit aktivitas dapat dilakukan dengan membagi biaya yang ada dengan presentase biaya tiap unit aktivitas. Pada lampiran I akan di tampilkan secara keseluruhan mengenai rasio konsumsi pemicu biaya pada masing-masing unit aktivitas tahun 2015.

Setelah mengetahui rasio konsumsi pemicu biaya pada masing-masing unit aktivitas pada tahun 2015 maka dilakukan pengalokasian biaya pada masing-masing unit aktivitas. Pemicu alokasi biaya ke masing-masing unit aktivitas ditunjukkan pada tabel 4.15 berikut ini:

Tabel 4.15
Rincian Alokasi Biaya Hotel Tahun 2015

Jenis Biaya	Administrasi	Guest Relation	Concierge	Housekeeping & Laundry	Total
Salaries	422.067.010	140.689.003	211.033.505	814.122.482	1.587.912.000
Cleaning Supplies	-	-	-	79.716.000	79.716.000
Guest Supplies	-	-	-	114.320.000	114.320.000
Laundry & Dry Cleaning	-	-	-	156.167.000	156.167.000
House Telephone & Fax	48.723.250	18.750.494	11.238.753	3.743.502	82.456.000
Printing & Stationery	59.229.610	29.614.805	-	14.812.585	103.657.000
Paper Supplies	5.400.584	37.79.955	-	2.160.461	11.341.000
Guest & Local Transportation	-	-	97.280.000	-	97.280.000
F&B Guest Supplies	-	-	-	268.836.000	268.836.000
Postage	-	722.000	-	-	722.000
Maintenance	6.118.654	15.268.219	12.227.836	61.101.292	94.716.000
Total Biaya	541.539.108	208.824.477	331.780.093	1.514.979.322	2.597.123.000

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

3. Pengalokasian Biaya ke Aktivitas

Setelah menentukan *cost driver* untuk masing-masing biaya dan alokasi biaya untuk tiap unit aktivitas yang ada maka pengalokasian besarnya biaya untuk masing-masing aktivitas dapat dilakukan. Pembebanan biaya ke tiap-tiap aktivitas ini ditentukan berdasarkan presentase dimana presentase tersebut diperoleh dengan cara membagi jumlah *cost driver* masing-masing aktivitas dengan jumlah *cost driver* tiap unit aktivitasnya. Setelah itu presentase ini dikalikan dengan total biaya yang diserap oleh setiap unit aktivitas untuk memperoleh biaya tiap aktivitas.

Untuk biaya *salaries* dialokasikan berdasarkan presentase jam tenaga kerja karyawan yang digunakan untuk melakukan aktivitas. Perhitungan jumlah jam tenaga kerja karyawan ini diperoleh dengan cara mengalikan jumlah tenaga kerja masing-masing aktivitas dengan lama waktu kerja selama 1 minggu yaitu 40 jam lalu dihitung setahun sehingga diperoleh jumlah jam tenaga kerja selama setahun yaitu 2080 jam untuk 1 tenaga kerja. Untuk perhitungannya yaitu sebagai berikut :

1 hari = 8 jam kerja

1 minggu = 5 hari kerja

Total 1 minggu = 40 jam kerja (8 x 5)

Dalam 1 tahun terdapat 52 minggu, maka jumlah jam tenaga kerja setahun (tahun 2015) = 52 minggu x 40 jam kerja = 2080 jam untuk 1 tenaga kerja. Khusus untuk aktivitas inspeksi kamar, dilakukan hanya sekali sebulan jadi perhitungannya :

1 bulan = 8 jam kerja

1 tahun = 96 jam kerja (8 x 12)

Sehingga untuk inspeksi kamar, 1 orang tenaga kerja membutuhkan waktu sebanyak 96 jam selama setahun.

Tabel 4.16

Presentase Jam Tenaga Kerja Hotel Tahun 2015

Jenis Aktivitas	Jumlah Tenaga Kerja	Jam Tenaga Kerja Tahun 2015	(%)
<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>			
Supervisi <i>Front Office</i>	3	6240	25,00%
Administrasi <i>check-in, check-out & payment</i>	1	2080	8,33%
<i>Deposit Reservation</i>	2	4160	16,67%
<i>Room Number Block</i>	2	4160	16,67%
<i>Reservation Call Book & Booking</i>	1	2080	8,33%
<i>Reservation Confirmation</i>	2	4160	16,67%
<i>Arrangement Room Occupied</i>	1	2080	8,83%
TOTAL JAM TENAGA KERJA	12	24960	100,00%
<u>Unit Aktivitas Guest Relation</u>			
Memberikan informasi kepada tamu	2	4160	50,00%
Menangani keluhan tamu	1	2080	25,00%
Menangani masalah tamu yang menginap	1	2080	25,00%
TOTAL JAM TENAGA KERJA	4	8320	100,00%
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>			
Membukakan pintu mobil dan hotel	1	2080	16,67%
Membawakan tas tamu ke dalam hotel	2	4160	33,33%
Melayani tamu dari/dan bandara atau stasiun	2	4160	33,33%
Menangani tiket perjalanan tamu	1	2080	16,67%
TOTAL JAM TENAGA KERJA	6	12480	100,00%
<u>Unit Aktivitas Housekeeping & laundry</u>			
Supervisi Housekeeping	2	4160	8,64%
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	10	20800	43,22%
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	5	10400	21,61%
Melayani pencucian pakaian tamu	3	6240	12,97%
Menangani pencucian linen	3	6240	12,97%
Inspeksi kamar	3	288	0,60%
TOTAL JAM TENAGA KERJA	26	48128	100,00%

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

Setelah presentase jam tenaga kerja masing-masing aktivitas diketahui maka biaya yang terdapat pada tabel 4.15 dikalikan dengan presentase tersebut sehingga

diperoleh alokasi biaya *salaries* ke masing-masing aktivitas. Hal berikut dapat dilihat di tabel 4.17 berikut ini :

Tabel 4.17
Alokasi Biaya *Salaries* per Aktivitas Hotel Tahun 2015

Jenis Aktivitas	Total Biaya Unit Aktivitas	(%)	Biaya Setiap Aktivitas
<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>			
Supervisi <i>Front Office</i>	422.067.010	25,00%	105.516.753
Administrasi <i>check-in, check-out & payment</i>	422.067.010	8,33%	35.158.182
<i>Deposit Reservation</i>	422.067.010	16,67%	70.358.571
<i>Room Number Block</i>	422.067.010	16,67%	70.358.571
<i>Reservation Call Book & Booking</i>	422.067.010	8,33%	35.158.182
<i>Reservation Confirmation</i>	422.067.010	16,67%	70.358.571
<i>Arrangement Room Occupied</i>	422.067.010	8,83%	35.158.182
TOTAL JAM TENAGA KERJA		100,00%	422.067.010
<u>Unit Aktivitas Guest Relation</u>			
Memberikan informasi kepada tamu	140.689.003	50,00%	70.344.502
Menangani keluhan tamu	140.689.003	25,00%	35.172.251
Menangani masalah tamu yang menginap	140.689.003	25,00%	35.172.251
TOTAL JAM TENAGA KERJA		100,00%	140.689.003
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>			
Membukakan pintu mobil dan hotel	211.033.505	16,67%	35.179.285
Membawakan tas tamu ke dalam hotel	211.033.505	33,33%	70.337.467
Melayani tamu dari/dan bandara atau stasiun	211.033.505	33,33%	70.337.467
Menangani tiket perjalanan tamu	211.033.505	16,67%	35.179.285
TOTAL JAM TENAGA KERJA		100,00%	211.033.505
<u>Unit Aktivitas Housekeeping & laundry</u>			
Supervisi Housekeeping	814.122.482	8,64%	70.369.629
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	814.122.482	43,22%	351848147
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	814.122.482	21,61%	175.924.074
Melayani pencucian pakaian tamu	814.122.482	12,97%	105.554.444
Menangani pencucian linen	814.122.482	12,97%	105.554.444
Inspeksi kamar	814.122.482	0,60%	4.871.744
TOTAL JAM TENAGA KERJA		100,00%	814.122.482

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

Untuk biaya-biaya yang lainnya selain biaya *salaries* juga menggunakan metode yang sama dalam pengalokasian biayanya yaitu yang menggunakan presentase dengan asumsi bahwa seluruh presentase tersebut telah mewakili jumlah biaya yang dikonsumsi. Data-data mengenai presentase pemicu biaya selain biaya *salaries* untuk masing-masing aktivitas ditunjukkan pada lampiran 2. Data presentase biaya yang telah diolah tersebut nantinya akan digunakan sebagai dasar untuk

mengalokasikan biaya-biaya lain selain biaya *salaries* ke masing-masing aktivitas yang ada di hotel tersebut. Perhitungan untuk alokasi biaya-biaya selain *salaries* ini yaitu dengan cara mengalikan presentase dari masing-masing pemicu biaya dari masing-masing unit aktivitas dengan total biaya yang dihasilkan oleh masing-masing unit aktivitas. Untuk lebih jelasnya, perhitungan ini akan ditunjukkan pada lampiran 3, lampiran 4, lampiran 5, lampiran 6 dan lampiran 7. Pada tabel 4.18 ditampilkan total biaya pengalokasian biaya (biaya aktivitas) di hotel ke masing-masing aktivitas yang ada.

Tabel 4.18
Biaya Aktivitas Hotel Tahun 2015

Jenis Aktivitas	Biaya Aktivitas
<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>	
Supervisi <i>Front Office</i>	Rp. 118.165.216
Administrasi <i>check-in, check-out & payment</i>	Rp. 84.920.332
<i>Deposit Reservation</i>	Rp. 83.322.902
<i>Room Number Block</i>	Rp. 73.578.252
<i>Reservation Call Book & Booking</i>	Rp. 44.890.391
<i>Reservation Confirmation</i>	Rp. 101.250.006
<i>Arrangement Room Occupied</i>	Rp. 35.412.009
<u>Unit Aktivitas Guest Relation</u>	
Memberikan informasi kepada tamu	Rp. 93.309.043
Menangani keluhan tamu	Rp. 51.277.202
Menangani masalah tamu yang menginap	Rp. 64.238.229
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>	
Membukakan pintu mobil dan hotel	Rp. 35.179.285
Membawakan tas tamu ke dalam hotel	Rp. 70.337.467
Melayani tamu dari/dan bandara atau stasiun	Rp. 184.340.803
Menangani tiket perjalanan tamu	Rp. 41.922.538
<u>Unit Aktivitas Housekeeping & laundry</u>	
Supervisi Housekeeping	Rp. 799.57.781
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	Rp. 780.424.464
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	Rp. 252.990.662
Melayani pencucian pakaian tamu	Rp. 16.6531.620
Menangani pencucian linen	Rp. 214.504.770
Inspeksi kamar	Rp. 20.570.025
Total	Rp. 2.597.123.000

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

4. Analisis Aktivitas

Setelah perhitungan pembebanan biaya ke produk diketahui maka dilakukan analisis terhadap aktivitas di hotel. Hal ini dilakukan untuk menentukan aktivitas apa saja yang bernilai tambah dan aktivitas apa saja yang tidak memberikan nilai tambah. Untuk mengklasifikasikan aktivitas ini menjadi aktivitas bernilai tambah atau tidak bernilai tambah, maka sesuai dengan teori yang menjelaskan bahwa aktivitas bernilai tambah merupakan aktivitas yang secara simultan memenuhi tiga kondisi berikut ini yaitu :

1. Aktivitas tersebut menghasilkan suatu perubahan.
2. Perubahan tersebut tidak dapat dicapai oleh aktivitas yang sebelumnya.
3. Aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lain untuk dilakukan.

4.3. Efisiensi Biaya Pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor

Informasi yang diperoleh dari indikator analisis aktivitas tersebut dapat digunakan untuk menentukan aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. *Values Added Activities* (VA) nantinya akan dipertahankan oleh perusahaan sedangkan *Non Values Added Activities* (NVA) nantinya dapat digabung dengan aktivitas lain, direduksi volume aktivitasnya ataupun dapat dieliminasi.

Aktivitas yang tergolong *Values Added Activities* (VA) yaitu antara lain sebagai berikut :

1. Supervisi *Front Office*
2. Administrasi *check-in, check-out, dan payment*
3. *Deposit Reservation*
4. *Reservation Call Book & Blocking*
5. Memberikan informasi kepada tamu
6. Menangani keluhan tamu
7. Membukakan pintu mobil dan hotel
8. Membawakan tas tamu dan mengatur tamu ke kamar
9. Melayani tamu dari dan ke bandara atau stasiun
10. Menangani tiket perjalanan tamu
11. Supervisi *Housekeeping*
12. Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar
13. Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar
14. Melayani pencucian pakaian tamu
15. Menangani pencucian linen

Sementara itu aktivitas lainnya yang tergolong *Non Value Added Activities* (NVA) adalah :

1. *Room Number Block*
2. *Reservation Confirmation*
3. *Arrangement Room Occupied*
4. Menangani masalah tamu yang pernah menginap
5. Inspeksi kamar

Pada tabel 4.19 berikut ini akan ditampilkan jumlah biaya yang telah diklasifikasikan menjadi dua menurut analisis aktivitas yaitu *value added activities* (VA) dan *non value added activities* (NVA). Untuk selanjutnya, dari pengelompokan biaya ini nantinya akan dilakukan penggabungan, pengeliminasian, atau pereduksian beberapa aktivitas sehingga biaya tidak bernilai tambah yang muncul di Amaris Hotel Padjajaran Bogor ini dapat dikurangi.

Tabel 4.19
Biaya Value Added Activities dan Non Value Added Activities

Jenis Aktivitas	VA	NVA	Total
<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>			
Supervisi <i>Front Office</i>	Rp. 118.165.216		Rp. 118.165.216
Administrasi <i>check-in, check-out & payment</i>	Rp. 84.920.332		Rp. 84.920.332
<i>Deposit Reservation</i>	Rp. 83.322.902		Rp. 83.322.902
<i>Room Number Block</i>		Rp. 73.578.252	Rp. 73.578.252
<i>Reservation Call Book & Booking</i>	Rp. 44.890.391		Rp. 44.890.391
<i>Resevration Confirmation</i>		Rp.101.250.006	Rp. 101.250.006
<i>Arrangement Room Occupied</i>		Rp. 35.412.009	Rp. 35.412.009
<u>Unit Aktivitas Guest Relation</u>			
Memberikan informasi kepada tamu	Rp. 93.309.043		Rp. 93.309.043
Menangani keluhan tamu	Rp. 51.277.202		Rp. 51.277.202
Menangani masalah tamu yang menginap		Rp. 64.238.229	Rp. 64.238.229
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>			
Membukakan pintu mobil dan hotel	Rp. 35.179.285		Rp. 35.179.285
Membawakan tas tamu ke dalam hotel	Rp. 70.337.467		Rp. 70.337.467
Melayani tamu dari/dan bandara atau stasiun	Rp. 184.340.803		Rp. 184.340.803
Menangani tiket perjalanan tamu	Rp. 41.922.538		Rp. 41.922.538
<u>Unit Aktivitas Housekeeping & laundry</u>			
Supervisi Housekeeping	Rp. 799.57.781		Rp. 799.57.781
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	Rp. 780.424.464		Rp. 780.424.464
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	Rp. 252.990.662		Rp. 252.990.662
Melayani pencucian pakaian tamu	Rp. 16.6531.620		Rp. 16.6531.620
Menangani pencucian linen	Rp. 214.504.770		Rp. 214.504.770
Inspeksi kamar		Rp. 20.570.025	Rp. 20.570.025
Total	Rp.2.302.074.477	Rp.295.048.522	Rp.2.597.123.000

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

4.4. Hubungan Metode *Activity Based Management* dengan Efisiensi Biaya Pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor

Seiring dengan munculnya beberapa aktivitas tidak bernilai tambah di hotel tersebut diperlukan pengurangan biaya, karena aktivitas tersebut nantinya hanya berdampak pada munculnya biaya yang tidak bernilai tambah yang tentu saja merugikan bagi pihak Amaris Hotel Padjajaran Bogor.

Dari hasil analisa sebelumnya nampak bahwa ada beberapa aktivitas yang dapat digabungkan dengan aktivitas lain yang sejenis, direduksi volume aktivitasnya atau bahkan ada yang perlu untuk dieliminasi. Aktivitas tersebut antara lain :

1. Room Number Block

Aktivitas ini adalah aktivitas memberi tanda untuk nomor kamar yang ditempati oleh tamu dan aktivitas ini hampir sama dengan aktivitas *reservation call book & blocking* sehingga aktivitas ini tidak bernilai tambah, oleh karena itu aktivitas ini dapat dieliminasi karena merupakan bentuk pengulangan dari aktivitas *reservation call book & blocking* sehingga biayanya dapat dieliminasi hingga 100%.

2. Reservation Confirmation

Aktivitas ini adalah aktivitas untuk melakukan konfirmasi ulang kepada tamu yang akan menginap di hotel. Aktivitas ini juga dapat dieliminasi karena sama dengan aktivitas *reservation call book & blocking* sehingga aktivitas *reservation confirmation* ini hanya menghasilkan biaya tidak bernilai tambah. Dengan adanya pengeliminasian aktivitas ini maka biaya yang muncul juga dieliminasi sebanyak 100%.

3. Arrangement Room Occupied

Merupakan aktivitas untuk mengatur kamar setelah tamu tiba di hotel. Aktivitas ini dieliminasi karena jika pihak hotel telah memastikan dengan jelas kepada pihak pemesanan kamar mengenai jumlah kamar yang akan dihuni oleh tamu pada saat tamu tersebut melakukan reservasi maka pihak hotel dapat memperoleh informasi mengenai jumlah kamar yang akan disediakan untuk tamu yang memesan kamar sehingga aktivitas ini tidak diperlukan lagi dan aktivitas ini dapat dieliminasi sebesar 100%.

4. Menangani masalah tamu yang pernah menginap

Aktivitas ini dilakukan untuk menangani masalah tamu yang pernah menginap di hotel dan telah meninggalkan hotel tersebut. Permasalahan tersebut mungkin berupa barang-barang dari tamu yang masih tertinggal di hotel tersebut. Aktivitas ini dapat digabung dengan aktivitas menangani keluhan tamu sehingga biaya yang muncul di aktivitas ini dapat di kurangi sebesar 44,61%.

5. Inspeksi kamar

Aktivitas ini adalah aktivitas untuk memeriksa keadaan kamar, apakah ada yang rusak atau tidak. Aktivitas ini dapat dieliminasi karena aktivitas ini telah dilakukan oleh aktivitas lain yaitu supervisi *housekeeping* sehingga dapat dieliminasi 100%.

Dari keterangan di atas maka besarnya pengurangan biaya yang terjadi akibat adanya manajemen aktivitas ini adalah :

- a. Aktivitas *room number block* akan dieliminasi sebesar 100% akibatnya akan terjadi pengurangan biaya untuk aktivitas ini sebesar Rp. 73.578.252.
- b. Aktivitas *reservation confirmation* juga dieliminasi sebesar 100% dan hal ini berarti biaya yang diserap oleh aktivitas ini juga dapat dikurangi sebesar Rp. 101.250.006.
- c. Aktivitas *arrangement room occupied* akan dieliminasi sebesar 100% akibatnya akan terjadi pengurangan biaya untuk aktivitas ini sebesar Rp.35.412.009.
- d. Aktivitas menangani masalah tamu yang pernah menginap dapat digabung dengan aktivitas lain yaitu dengan aktivitas menangani keluhan tamu sehingga biaya yang muncul di aktivitas ini dapat dikurangi sebesar 44,61% atau Rp. 28.656.674 Pengurangan ini dilakukan dengan cara mengurangi jumlah tenaga kerja yang melakukan aktivitas menangani masalah tamu yang menginap.
- e. Aktivitas inspeksi kamar dieliminasi sebesar 100% sehingga biaya untuk melakukan aktivitas ini dapat berkurang sebesar Rp. 20.570.025

Pengurangan biaya untuk beberapa aktivitas tidak bernilai tambah tersebut dapat di tunjukan pada tabel 4.20 berikut.

Tabel 4.20
Biaya Aktivitas Tidak Bernilai Tambah Hotel Tahun 2015 Setelah
Cost Reduction

Aktivitas Tidak Bernilai Tambah	Biaya Aktivitas	% <i>Cost Reduction</i>	Besar <i>Cost Reduction</i>	Biaya Aktivitas Setelah <i>Cost Reduction</i>
<i>Room Number Block</i>	73.578.252	100,00%	73.578.252	0
<i>Reservation Confirmation</i>	101.250.006	100,00%	101.250.006	0
<i>Arrangement Room Occupied</i>	35.412.009	100,00%	35.412.009	0
Menangani masalah tamu yang pernah menginap	64.238.229	41,61%	28.656.674	35.581.555
Inspeksi Kamar	20.570.025	100,00%	20.570.025	0
Total	295.048.522		259.466.966	35.581.555

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

Dari pengeliminasian aktivitas tidak bernilai tambah tersebut, maka biaya aktivitas yang timbul pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor ini tentu saja akan berkurang. Total pengurangan biaya ini dapat dilihat pada tabel 4.21 berikut

Tabel 4.21
Biaya Aktivitas Hotel Tahun 2015 Setelah *Cost Reduction*

Jenis Aktivitas	Biaya Aktivitas
<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>	
Supervisi <i>Front Office</i>	Rp. 118.165.216
Administrasi <i>check-in, check-out & payment</i>	Rp. 84.920.332
<i>Deposit Reservation</i>	Rp. 83.322.902
<i>Reservation Call Book & Booking</i>	Rp. 44.890.391
<u>Unit Aktivitas Guest Relation</u>	
Memberikan informasi kepada tamu	Rp. 93.309.043
Menangani keluhan tamu	Rp. 86.858.757
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>	
Membukakan pintu mobil dan hotel	Rp. 35.179.285
Membawakan tas tamu ke dalam hotel	Rp. 70.337.467
Melayani tamu dari/dan bandara atau stasiun	Rp. 184.340.803
Menangani tiket perjalanan tamu	Rp. 41.922.538
<u>Unit Aktivitas Housekeeping & laundry</u>	
Supervisi Housekeeping	Rp. 799.57.781
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	Rp. 780.424.464
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	Rp. 252.990.662
Melayani pencucian pakaian tamu	Rp. 16.6531.620
Menangani pencucian linen	Rp. 214.504.770
Total	Rp. 2.337.656.034

(Sumber data : internal perusahaan yang telah diolah)

Dengan melakukan *Activiy Based Management* maka total biaya pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor dapat berkurang sebesar Rp. 259.466.966 dari Rp. 2.597.123.000 menjadi Rp. 2.337.656.034 atau sebesar 9,99%. Hal ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan *Activity Based Management* dapat membantu Amaris Hotel Padjajaran Bogor dalam meningkatkan efisiensi biayanya, yang terlihat dari penurunan biaya sebesar 9,99%.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penerapan metode *Activity Based Management* pada hotel ini dimulai dari mengidentifikasi seluruh aktivitas yang dilakukan oleh hotel. Selanjutnya yaitu menganalisis *cost driver* atau pemicu dari setiap biaya yang dikeluarkan dan mengalokasikannya ke setiap unit aktivitas, lalu membebankan biaya ke seluruh aktivitas. Selanjutnya melakukan analisis aktivitas untuk menentukan mana yang termasuk aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah. Langkah terakhir mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah dan mereduksi biayanya.

Setelah diterapkan metode *Activity Based Management* (ABM) terhadap aktivitas-aktivitas yang ada di hotel ini, maka dapat diidentifikasi aktivitas-aktivitas apa saja yang tergolong aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah yang menyebabkan timbulnya biaya tidak bernilai tambah yaitu sebesar Rp. 295.048.522. Setelah dilakukan manajemen aktivitas maka biaya tidak bernilai tambah tersebut akhirnya dapat direduksi sebesar Rp. 259.466.966 dari total biaya tidak bernilai tambah yang ada. Maka dapat disimpulkan bahwa penerapan metode *activity based management* (ABM) sangat layak untuk diterapkan karena dengan penerapan metode tersebut dapat meningkatkan efisiensi biaya pada Amaris Hotel Padjajaran Bogor sehingga hal ini akan memberikan keuntungan bagi pihak hotel tanpa mengurangi jasa yang diterima oleh pelanggan.

Hubungan antara metode *Activity Based Management* dengan efisiensi biaya ini sangatlah berpengaruh, karena setelah diterapkannya metode ini perusahaan dapat meningkatkan efisiensi biayanya dan dapat mengurangi pengeluaran biayanya hingga 9,99% dalam satu tahun.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat disampaikan berkaitan dengan hasil penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Bagi Perusahaan

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka saran-saran yang diberikan kepada pihak Amaris Hotel Padjajaran Bogor yaitu:

1. Untuk mencapai efisiensi biaya, maka pihak manajemen hotel sebaiknya berfokus pada pengelolaan aktivitas melalui penerapan metode *activity based management* (ABM) supaya dapat diperoleh informasi mengenai aktivitas mana saja yang tergolong bernilai tambah atau tidak bernilai tambah sehingga pemakaian sumber daya yang tidak efisien oleh aktivitas tidak bernilai tambah tersebut dapat direduksi atau dieliminasi.

2. Beberapa tindakan alternatif yang dapat dilakukan oleh manajemen hotel sebagai upaya untuk menggabungkan aktivitas sejenis, mereduksi atau bahkan mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah di Amaris Hotel Padjajaran Bogor agar tercipta efisiensi biaya yaitu :
 - a. Mengeliminasi aktivitas *room number block* dan *reservation confirmation* karena merupakan pengulangan aktivitas *reservation call block & blocking*.
 - b. Mengeliminasi aktivitas *arrangement room occupied* karena jika pihak hotel telah memastikan dengan jelas kepada pihak pemesan kamar mengenai jumlah kamar yang akan dihuni oleh tamu pada saat tamu tersebut melakukan reservasi maka pihak hotel dapat memperoleh informasi mengenai jumlah kamar yang akan disediakan untuk tamu yang memesan kamar sehingga aktivitas ini tidak diperlukan lagi.
 - c. Menggabungkan aktivitas menangani masalah tamu yang pernah menginap dengan aktivitas menangani keluhan tamu. Penggabungan ini dilakukan dengan cara mengurangi jumlah tenaga kerja untuk aktivitas menangani masalah tamu yang pernah menginap sehingga dapat terjadi pengurangan biaya.
 - d. Mengeliminasi aktivitas inspeksi kamar karena merupakan pengulangan aktivitas supervisi *housekeeping*.

Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan bagi peneliti selanjutnya agar meneliti lebih lanjut mengenai hal yang memiliki pengaruh terhadap Efisiensi Biaya secara lebih mendalam. Pendalaman tersebut dapat dilakukan dengan cara memilih industri atau perusahaan lain untuk melihat pengaruh dari *Activity Based Management* terhadap Efisiensi Biaya serta mengkaitkannya dengan karakteristik yang dimiliki oleh industri atau perusahaan tersebut. Selain itu, peneliti selanjutnya juga diharapkan agar menambah jumlah sampel yang digunakan, baik dari jenis-jenis perusahaan maupun periode tahun yang diteliti ataupun dengan cara memasukkan variabel-variabel tambahan agar dapat memberikan hasil yang lebih baik serta hasil penelitian lebih dapat digeneralisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Widjaja Tunggal (2007), *Management Accounting Dictionaries*, Jakarta, Harvindo.
- Benny Dictus Wisnu Wardhana (2008), *Analysis Non Value Added Activity dengan menggunakan Activity Based Management dalam Rangka Pencapaian Efisiensi Biaya Pada Hotel X*, Surabaya, Universitas Airlangga.
- Blocher, Edward J., Kung H. Chen, Gary Cokins dan Thomas W. Lin (2007) *Manajemen Biaya: Penekanan Startegis*, Buku, 1 Edisi 3, Jakarta, Salemba Empat.
- Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti (2008), *Akuntansi Manajemen*, Edisi 2, Jakarta, Mitra Wacana Media.
- Dewi Utari, Ari Purwanti, Darsono Prawironegoro (2016), *Akuntansi Manajemen: Pendekatan Praktis*, Edisi 4, Jakarta, Mitra Wacana Media.
- Dianawati (1999), *Penerapan Activity Based Management Pada Proses Rawat Inap Umum dan Khusus Dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya Rumah Sakit X di Surabaya*, Surabaya, Universitas Surabaya.
- Dyah Mahastuti, Nazaruddin M, dan Anizar (2013), *Peningkatan Efisiensi Biaya Produksi Dengan Metode Activity Based Management di PT. XYZ*, E-Journal Teknik Industri FT USU Vol.4, No.1, Oktober 2013.
- Hansen, Don R dan Marryne M. Mowen (2006), *Management Accounting / Akuntansi Manajemen*, Edisi 7, Jakarta, PT Grasindo.
- Hansen, Don R dan Marryne M. Mowen (2009), *Managerial Accounting / Akuntansi Manajerial*, Buku 1, Edisi 8, Jakarta, Salemba Empat.
- IBM Wiyasha (2014), *Akuntansi Manajemen untuk Hotel dan Restoran*, Edisi 2, Jakarta, CV Andi Offset.
- Kamaruddin Ahmad (2015), *Akuntansi Manajemen: Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan* Edisi Revisi, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Marcellia Helmy, Agus T, Treesje Runtu (2014), *Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel Sahid Kawanua Manado*, Jurnal EMBA Vol. 2, No. 3, September 2014.
- Mulyadi (2007), *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Edisi 3, Jakarta, Salemba Empat.
- Riza Purnamasari (2013), *Analisis Penerapan Metode Activity Based Management dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi pada Seksi Pulp Making-9 PT. Indah Kiat Pulp And Paper Perawang*, Riau, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Rudianto (2007), *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*, Jakarta, PT Grasindo.

LAMPIRAN

Rasio Konsumsi Pemicu Biaya Pada Masing-Masing Unit Aktivitas Tahun 2015

NO			Unit Analisis								TOTAL
			Administrasi		Guest Relation		Concierge		Housekeeping & Laundry		
			Jumlah	Presentase	Jumlah	Presentase	Jumlah	Presentase	Jumlah	Presentase	
Jenis Biaya	Resources Driver										
1	<i>Salaries</i>	Jumlah jam tenaga kerja	24960	26,58%	8320	8,86%	12490	13,29%	48128	51,26%	93888
2	<i>Cleaning Supplies</i>	Jumlah penggunaan bahan pembersih	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1825	100,00%	1825
3	<i>Guest Supplies</i>	Jumlah kamar yang dihuni	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	16425	100,00%	16425
4	<i>Laundry & Dry Cleaning</i>	Jumlah pencucian	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	3285	100,00%	3285
5	<i>House Telephone & Fax</i>	Jumlah jam pemakaian alat komunikasi	4745	59,09%	1825	22,73%	1096	13,64	365	4,55%	8030
6	<i>Printing & Stationery</i>	Jumlah pemakain alat tulis dan cetak	5840	57,14%	2920	28,57%	0	0,00%	1460	14,29%	10220
7	<i>Paper Supplies</i>	Jumlah pemakaian kertas	21900	47,62%	15330	33,33%	0	0,00%	8760	19,05%	45990
8	<i>Guest & Local Transportation</i>	Jumlah pelayanan dengan mobil	0	0,00%	0	0,00%	300	100,00%	0	0,00%	300
9	<i>F&B Guest Supplies</i>	Jumlah kamar yang dihuni	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	16425	100,00%	16425
10	<i>Postage</i>	Jumlah pengiriman	0	0,00%	0	0,00%	60	100,00%	0	0,00%	60
11	<i>Maintennance</i>	Jumlah Perbaikan	24	6,45%	60	16,13%	48	12,90%	240	64,52%	372

Presentase Pemicu Biaya Amaris Hotel Padjajaran Bogor Tahun 2015

Jenis Aktivitas	Cleaning Supplies	Guest Supplies	Laundry & Dry Cleaning	House Telephone & Faximile	Printing & Stationery	Paper Supplies	Guest & Local Transportation	F & B Supplies	Postage	Maintenance
<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>										
Supervisi Front Office					10,10%	10,14%				100,00%
Administrasi check-in, check-out & payment				30,00%	54,79%	49,87%				
Deposit Reservation				20,00%	4,97%	5,11%				
Room Number Block					4,97%	5,11%				
Resevattion Call Book & Booking					15,07%	14,93%				
Resevation Confirmation				50,00%	10,10%	10,14%				
Arrangement Room Ocupied						4,70%				
TOTAL				100,00%	100,00%	100,00%				100,00%
<u>Unit Aktivitas Guest Realtion</u>										
Memberikan informasi kepada tamu					59,59%	59,88%				20,00%
Menangani keluhan tamu				30,00%	15,41%	15,14%				35,00%
Menangani masalah tamu yang menginap				70,00%	25,00%	24,98%			100,00%	45,00%
TOTAL				100,00%	100,00%	100,00%			100,00%	100,00%
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>										
Membukakan pintu mobil dan hotel										
Membawakan tas tamu ke dalam hotel										
Melayani tamu dari/dan bandara atau stasiun				40,00%			100,00%			100,00%
Menangani tiket perjalanan tamu				60,00%						
TOTAL				100,00%			100,00%			100,00%
<u>Unit Aktivitas Housekeeping & laundry</u>										
Supervisi Housekeeping					20,55%	20,09%				10,00%
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	55,00%	80,00%						100,00%		40,00%
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	45,00%	20,00%								30,00%
Melayani pencucian pakaian tamu			35,00%	35,00%	29,45%	29,91%				
Menangani pencucian linen			65,00%	65,00%	29,45%	29,91%				
Inspeksi kamar					20,55%	20,09%				20,00%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%		100,00%

Alokasi Biaya *Cleaning Supplies, Guest Supplies, Laundry & Dry Cleaning*

Jenis Aktivitas	Cleaning Supplies			Guest Supplies			Laundry & Dry Cleaning		
	Total Biaya	% Pemicu Biaya	Alokasi Biaya	Total Biaya	% Pemicu Biaya	Alokasi Biaya	Total Biaya	% Pemicu Biaya	Alokasi Biaya
<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>									
Supervisi Front Office									
Administrasi check-in, check-out & payment									
Deposit Reservation									
Room Number Block									
Resevattion Call Book & Booking									
Resevation Confirmation									
Arrangement Room Ocupied									
TOTAL									
<u>Unit Aktivitas Guest Realtion</u>									
Memberikan informasi kepada tamu									
Menangani keluhan tamu									
Menangani masalah tamu yang menginap									
TOTAL									
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>									
Membukakan pintu mobil dan hotel									
Membawakan tas tamu ke dalam hotel									
Melayani tamu dari/dan bandara atau stasiun									
Menangani tiket perjalanan tamu									
TOTAL									
<u>Unit Aktivitas Housekeeping & laundry</u>									
Supervisi Housekeeping									
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	79.716.000	55,00%	43.843.800	114.320.000	80,00%	91.456.000			
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	79.716.000	45,00%	35.872.200	114.320.000	20,00%	22.864.000			
Melayani pencucian pakaian tamu							156.167.000	35,00%	54.658.450
Menangani pencucian linen							156.167.000	65,00%	101.508.550
Inspeksi kamar									
TOTAL		100,00%	79.716.000		100,00%	114.320.000		100,00%	156.167.000

Alokasi Biaya House Telephone & Faximile, Printing & Stationery, Paper Supplies

Jenis Aktivitas	House Telephone & Faximile			Printing & Stationery			Paper Supplies		
	Total Biaya	% Pemicu Biaya	Alokasi Biaya	Total Biaya	% Pemicu Biaya	Alokasi Biaya	Total Biaya	% Pemicu Biaya	Alokasi Biaya
<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>									
Supervisi Front Office				59.229.610	10,10%	5.982.191	5.400.584	10,14%	547.619
Administrasi check-in, check-out & payment	48.723.250	30,00%	14.616.975	59.229.610	54,79%	32.451.903	5.400.584	49,87%	2.693.271
Deposit Reservation	48.723.250	20,00%	9.744.650	59.229.610	4,97%	2.943.712	5.400.584	5,11%	275.970
Room Number Block				59.229.610	4,97%	2.943.712	5.400.584	5,11%	275.970
Resevattion Call Book & Booking				59.229.610	15,07%	8.925.902	5.400.584	14,93%	806.307
Resevation Confirmation	48.723.250	50,00%	24.361.625	59.229.610	10,10%	5.982.191	5.400.584	10,14%	547.619
Arrangement Room Ocupied							5.400.584	4,70%	253.827
TOTAL		100,00%	48.723.250		100,00%	59.229.610		100,00%	5.400.584
<u>Unit Aktivitas Guest Realtion</u>									
Memberikan informasi kepada tamu				29.614.805	59,59%	17.647.462	3.779.955	59,88%	2.263.437
Menangani keluhan tamu	18.750.494	30,00%	5.625.148	29.614.805	15,41%	4.563.641	3.779.955	15,14%	572.285
Menangani masalah tamu yang menginap	18.750.494	70,00%	13.125.346	29.614.805	25,00%	7.403.701	3.779.955	24,98%	944.233
TOTAL		100,00%	18.750.494		100,00%	29.614.805		100,00%	3.779.955
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>									
Membukakan pintu mobil dan hotel									
Membawakan tas tamu ke dalam hotel									
Melayani tamu dari/dan bandara atau stasiun	11.238.753	40,00%	4.495.501						
Menangani tiket perjalanan tamu	11.238.753	60,00%	6.743.252						
TOTAL		100,00%	11.238.753						
<u>Unit Aktivitas Housekeeping & laundry</u>									
Supervisi Housekeeping				14.812.585	20,55%	3.043.986	2.160.461	20,09%	434.037
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar									
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar									
Melayani pencucian pakaian tamu	3.743.502	35,00%	1.310.226	14.812.585	29,45%	4.362.306	2.160.461	29,91%	646.194
Menangani pencucian linen	3.743.502	65,00%	2.433.276	14.812.585	29,45%	4.362.306	2.160.461	29,91%	646.194
Inspeksi kamar				14.812.585	20,55%	3.043.986	2.160.461	20,09%	434.037
TOTAL		100,00%	3.743.502		100,00%	14.812.585		100,00%	2.160.461

Alokasi Biaya Guest & Local Transportation, F & B Guest Supplies, Postage

Jenis Aktivitas	House Telephone & Faximile			Printing & Stationery			Paper Supplies		
	Total Biaya	% Pemicu Biaya	Alokasi Biaya	Total Biaya	% Pemicu Biaya	Alokasi Biaya	Total Biaya	% Pemicu Biaya	Alokasi Biaya
<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>									
Supervisi Front Office									
Administrasi check-in, check-out & payment									
Deposit Reservation									
Room Number Block									
Resevattion Call Book & Booking									
Resevation Confirmation									
Arrangement Room Ocupied									
TOTAL									
<u>Unit Aktivitas Guest Realtion</u>									
Memberikan informasi kepada tamu									
Menangani keluhan tamu									
Menangani masalah tamu yang menginap							722.000	100,00%	722.000
TOTAL								100,00%	722.000
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>									
Membukakan pintu mobil dan hotel									
Membawakan tas tamu ke dalam hotel									
Melayani tamu dari/dan bandara atau stasiun	97.280.000	100,00%	97.280.000						
Menangani tiket perjalanan tamu									
TOTAL		100,00%	97.280.000						
<u>Unit Aktivitas Housekeeping & laundry</u>									
Supervisi Housekeeping									
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar				268.836.000	100,00%	268.836.000			
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar									
Melayani pencucian pakaian tamu									
Menangani pencucian linen									
Inspeksi kamar									
TOTAL					100,00%	268.836.000			

Alokasi Biaya *Maintenance*

Jenis Aktivitas	Maintenance								
	Total Biaya	% Pemicu Biaya	Alokasi Biaya						
<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>									
Supervisi Front Office	6.118.654	100,00%	6.118.654						
Administrasi check-in, check-out & payment									
Deposit Reservation									
Room Number Block									
Resevattion Call Book & Booking									
Resevation Confirmation									
Arrangement Room Ocupied									
TOTAL		100,00%	6.118.654						
<u>Unit Aktivitas Guest Realtion</u>									
Memberikan informasi kepada tamu	15.268.219	20,00%	3.053.644						
Menangani keluhan tamu	15.268.219	35,00%	5.343.877						
Menangani masalah tamu yang menginap	15.268.219	45,00%	6.870.699						
TOTAL		100,00%	15.268.219						
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>									
Membukakan pintu mobil dan hotel									
Membawakan tas tamu ke dalam hotel									
Melayani tamu dari/dan bandara atau stasiun	12.227.836	100,00%	12.227.836						
Menangani tiket perjalanan tamu									
TOTAL			12.227.836						
<u>Unit Aktivitas Housekeeping & laundry</u>									
Supervisi Housekeeping	61.101.292	10,00%	6.110.129						
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	61.101.292	40,00%	24.440.517						
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	61.101.292	30,00%	18.330.388						
Melayani pencucian pakaian tamu									
Menangani pencucian linen									
Inspeksi kamar	61.101.292	20,00%	12.220.258						
TOTAL		100,00%	61.101.292						

Total Alokasi Biaya ke Setiap Aktivitas Amaris Hotel Padjajaran Bogor

Jenis Aktivitas	Alokasi Biaya											Total Alokasi
	Salaries	Cleaning Supplies	Guest Realtion	Laundry & Dry Cleaning	House Telephone & Faximile	Printing & Stationery	Paper Supplies	Guest & Local Tranportation	F & B Guest Supplies	Postage	Maintenance	
Unit Aktivitas Administrasi												
Supervisi Front Office	105.516.753					5.982.191	547.619				6.118.654	118.165.216
Administrasi check-in, check-out & payment	35.158.182				14.616.975	32.451.903	2.693.271					84.920.332
Deposit Reservation	70.358.571				9.744.650	2.943.712	275.970					83.322.902
Room Number Block	70.358.571					2.943.712	275.970					73.578.252
Resevattion Call Book & Booking	35.158.182					8.925.902	806.307					44.890.391
Resevation Confirmation	70.358.571				24.361.625	5.982.191	547.619					101.250.006
Arrangement Room Ocupied	35.158.182						253.827					35.412.009
Unit Aktivitas Guest Realtion												
Memberikan informasi kepada tamu	70.344.500					17.647.462	2.263.437				3.053.644	93.309.043
Menangani keluhan tamu	35.172.251				5.625.148	4.563.641	572.285				5.343.877	51.277.202
Menangani masalah tamu yang menginap	35.172.251				13.125.346	7.403.701	944.233			722.000	6.870.699	64.238.229
Unit Aktivitas Concierge												
Membukakan pintu mobil dan hotel	35.179.285											35.179.285
Membawakan tas tamu ke dalam hotel	70.337.467											70.337.467
Melayani tamu dari/dan bandara atau stasiun	70.337.467				4.495.501			97.280.000			12.227.835	184.340.803
Menangani tiket perjalanan tamu	35.179.285				6.743.253							41.922.538
Unit Aktivitas Housekeeping & laundry												
Supervisi Housekeeping	70.369.629					3.043.986	434.037				6.110.129	79.957.781
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	351.848.147	43.843.800	91.456.000						268.836.000		24.440.517	780.424.464
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	175.924.074	35.872.200	22.864.000								18.330.388	252.990.662
Melayani pencucian pakaian tamu	105.554.444			54.658.450	1.310.226	4.362.306	646.194					166.531.620
Menangani pencucian linen	105.554.444			101.508.550	2.433.276	4.362.306	646.194					214.504.770
Inspeksi kamar	4.871.744					3.043.986	434.037				12.220.258	20.570.025
TOTAL	1.587.912.000	79.716.000	114.320.000	156.167.000	82.456.000	103.657.000	11.341.000	97.280.000	268.836.000	722.000	94.716.000	2.597.122.000