

**ACTIVITY-BASED MANAGEMENT UNTUK MENCAPAI
EFISIENSI PEMBEBANAN BIAYA KAMAR PADA
HOTEL BISANTA BIDADAKARA, SURABAYA**

SKRIPSI

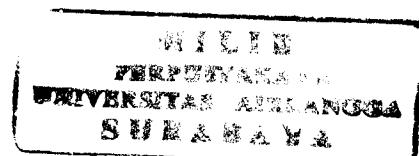
**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI**

*A 72 / 06
kri
a*



DIAJUKAN OLEH :
KRISTYANINGSIH
No. Pokok : 049815998

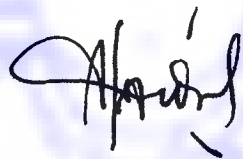
**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**



Surabaya, 29 Desember 2005

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing



Dra. Hj. Hamidah, Msi., Ak

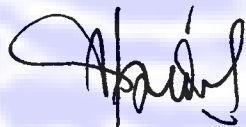
SKRIPSI

**ACTIVITY- BASED MANAGEMENT UNTUK MENCAPAI
EFISIENSI PEMBEBANAN BIAYA KAMAR PADA
HOTEL BISANTA BIDADAKARA, SURABAYA**

DIAJUKAN OLEH :
KRISTYANINGSIH
No. Pokok : 049815998

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,



Dra. Hj. HAMIDAH, Msi., Ak

TANGGAL.....15.....Februari 2006

KETUA PROGRAM STUDI,



Drs. M. SUYUNUS, MAFIS., Ak

TANGGAL.....15-2-06

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran ALLAH SWT atas rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “*ACTIVITY-BASED MANAGEMENT* UNTUK MENCAPAI EFISIENSI PEMBEBANAN BIAYA KAMAR PADA HOTEL BISANTA BIDADARA, SURABAYA”.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya penulisan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan serta dorongan dari semua pihak, maka dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan baik secara moril maupun materiil:

1. Bapak Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, MS selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Bapak Drs. M. Suyunus, MAFIS., Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi.
3. Ibu Dra. Hj. Hamidah, Msi., Ak selaku dosen wali dan dosen pembimbing atas nasihat dan pengarahannya selama ini serta bersedia meluangkan waktu untuk membimbing penulis dengan penuh kesabaran dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu (you are the best my mother), Mas Sigit, Mas Singgih, adikku Siwan dan Yoyon atas motivasinya selama ini.
5. My Husband Ronggur Arief R dan anakku Naa'il, yang telah menemani, menghibur dan tidak pernah bosan memberikan support.

6. Bapak dan Ibu di Semarang yang tidak pernah bosan memberikan nasihatnya, Risa atas pinjaman Laptopnya, Iqbal dan Fuad.
7. Kakak angkatku Kesuma Dewi atas dukungan yang tidak pernah ada habisnya, I miss u so much.
8. My Best Friend Ika, Dhani (Pinqi), Atik, Tini and Defik, aku kangen ama kalian semua nih, kapan kita kumpul dan jalan-jalan lagi. Nurdin, thank's sudah mau nemenin ke kampus dan naik Komuter sambil berdiri.
9. Wiro Sableng dan teman-teman angkatan '98 yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu penulis selama kuliah di UNAIR.
10. Seluruh karyawan Hotel Bisanta Bidakara, Surabaya atas bantuan informasi yang telah diberikan selama ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan mempunyai banyak kekurangan. Oleh karena itu penulis menerima segala masukan berupa kritik dan saran yang mengarah pada perbaikan guna lebih sempurnanya skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Surabaya, Desember 2005

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
ABSTRAKSI	xii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Sistematika Skripsi.....	5
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1. Konsep <i>Activity-Based Management</i>	6
2.1.1. Pengertian <i>Activity-Based Management</i>	7
2.1.2. Dimensi dalam Manajemen Aktivitas.....	7
2.1.3. Manfaat dan Keunggulan <i>Activity-Based Management</i>	8
2.1.4. Tahapan Pelaksanaan Manajemen Berdasarkan Aktivitas	9
2.1.5. Faktor-faktor Pendukung Keberhasilan <i>Activity-Based Management</i>	11
2.2. Konsep Aktivitas.....	12
2.2.1. Pengertian Aktivitas.....	12
2.2.2. Elemen-elemen Aktivitas.....	12
2.3. Analisis Aktivitas.....	16
2.3.1. Pengertian Analisis Aktivitas.....	16
2.3.2. Tahapan Pelaksanaan Analisis Aktivitas	18
2.3.3. Menentukan Biaya Aktivitas.....	21

2.4.	Konsep Aktivitas Bernilai Tambah dan Tak Bernilai Tambah.....	25
2.4.1.	Pengertian Aktivitas Bernilai Tambah dan Tak Bernilai Tambah.....	25
2.4.2.	Identifikasi Aktivitas Bernilai Tambah dan Tak Bernilai Tambah.....	26
2.4.3.	Jenis Aktivitas.....	27
2.4.4.	Indikator Aktivitas Bernilai Tambah dan Tak Bernilai Tambah	27
2.5.	Pengurangan Biaya	28
2.5.1.	Cara Melakukan Pengurangan Biaya.....	28
2.6.	<i>Activity-Based Management</i> dalam Perusahaan Jasa.....	30
2.6.1.	Karakteristik Perusahaan Jasa.....	30
2.7.	Penelitian Sebelumnya.....	34
BAB III : METODE PENELITIAN		36
3.1.	Pendekatan Penelitian	36
3.2.	Ruang Lingkup Penelitian.....	36
3.3.	Jenis, Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	37
3.4.	Teknik Analisis	37
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN		40
4.1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	40
4.2.	Struktur Organisasi	41
4.3.	Pembahasan.....	43
4.3.1.	Identifikasi Aktivitas.....	43
4.3.1.1.	Analisis Driver	46
4.3.2.	Biaya Aktivitas.....	51
4.3.3.	Pembebanan Biaya ke Produk	58
4.3.4.	Analisis Aktivitas.....	60
4.3.4.1.	Aktivitas bernilai tambah.....	61
4.3.4.2.	Aktivitas tidak bernilai tambah.....	63
4.3.5.	Pengurangan Biaya	66

4.3.6 . Penentuan Tarif Kamar setelah dilakukan <i>Activity- Based Management</i>	68
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN.....	70
5.1. Simpulan	70
5.2. Saran	71
DAFTAR KEPUSTAKAAN.....	72
LAMPIRAN.....	74

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. <i>The Two Dimensions Activity-Based Management Total</i>	9
Gambar 2.2. Hubungan Antar Elemen-elemen Aktivitas	14
Gambar 2.3. Tahap-tahap Analisis Aktivitas	19
Gambar 2.4. Aktivitas Menyebabkan Biaya	25
Gambar 2.5. Indikator Analisis Aktivitas	28
Gambar 2.6. Hakikat <i>Activity-Based Management</i>	32
Gambar 2.7. Teknik Analisis	39

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1. Aktivitas yang dilakukan dan Jumlah Tenaga Kerja yang digunakan	46
Tabel 4.2. Resources Driver Tiap Biaya	47
Tabel 4.3. Perincian Biaya Pengeluaran Departemen Room	51
Tabel 4.4. Biaya Tenaga Kerja Langsung per Aktivitas	52
Tabel 4.5. Biaya Laundry & Dry Cleaning per Aktivitas.....	52
Tabel 4.6. Biaya China & Glassware per Aktivitas.....	53
Tabel 4.7. Biaya Cleaning Supplies per Aktivitas.....	53
Tabel 4.8. Biaya Guest Supplies per Aktivitas.....	53
Tabel 4.9. Biaya Printing & Stationary per Aktivitas.....	54
Tabel 4.10. Biaya Room Decoration per Aktivitas	54
Tabel 4.11. Biaya TV Contribution per Aktivitas	54
Tabel 4.12. Biaya Fruits Basket per Aktivitas.....	55
Tabel 4.13. Biaya Wellcome Drink per Aktivitas	55
Tabel 4.14. Biaya Postage & Telegram per Aktivitas	55
Tabel 4.15. Biaya Guest & Local Transportation per Aktivitas.....	55
Tabel 4.16. Biaya Telephone, Fax & Telex per Aktivitas.....	56
Tabel 4.17. Biaya Uniform per Aktivitas	56
Tabel 4.18. Biaya Music Entertainment per Aktivitas	56
Tabel 4.19. Biaya F & B Guest Supplies per Aktivitas.....	57
Tabel 4.20. Biaya Miscellaneous digunakan untuk aktivitas Inspeksi Kamar	57
Tabel 4.21. Biaya Room Depreciation per Aktivitas.....	57
Tabel 4.22. Biaya Transportation Depreciation per Aktivitas.....	57
Tabel 4.23. Biaya Aktivitas	58
Tabel 4.24. Pembebanan biaya aktivitas terhadap jumlah kamar yang terjual.....	59
Tabel 4.25. Indikator Analisis Aktivitas Divisi Room Tahun 2003	61

Tabel 4.26. Biaya Aktivitas *Real Value Added Activities, Bussiness Value Added Activities* dan *Non Value Added Activities*65

Tabel 4.27. Biaya Aktivitas setelah Pengurangan Biaya.....66

Tabel 4.28. Biaya Room Departement setelah *Activity-Based Management*68

ABSTRAKSI

Perubahan lingkungan usaha tidak hanya dirasakan oleh industri-industri raksasa, ataupun juga lingkungan manufaktur saja. Dengan adanya kemajuan pesat di bidang teknologi dan semakin beragamnya tuntutan *customer* menyebabkan semakin tajamnya persaingan yang dirasakan dunia usaha, khususnya dunia jasa. Hotel sebagai salah satu perusahaan jasa yang berorientasi pada laba harus mampu bersaing memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya dengan pembiayaan yang seefisien mungkin.

Metode perhitungan harga pokok konvensional yang selama ini banyak digunakan adalah menitikberatkan bagaimana mengelola biaya yang akan dikeluarkan selama proses produksi. Setelah sekian lama para ahli akuntansi manajemen menemukan bahwa metode ini sudah tidak relevan lagi dalam menghasilkan suatu keputusan biaya yang akurat, karena sebenarnya biaya tidak dapat dikelola. Mereka menyimpulkan bahwa untuk mendapatkan informasi biaya yang akurat maka harus mengidentifikasi apa yang menimbulkan biaya itu, yaitu aktivitas.

Penelitian dilakukan terhadap Divisi Room di Hotel Bisanta Bidakara, Surabaya. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menjawab rumusan masalah yang diawali pertanyaan bagaimana dan difokuskan pada fenomena kontemporer. Data yang digunakan tidak hanya data sekunder tetapi juga data primer yang diperoleh melalui wawancara dan observasi langsung.

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah penggunaan *Activity-Based Management* (ABM) dapat menghasilkan perhitungan biaya yang lebih akurat karena melalui metode ini dapat diperoleh informasi tentang aktivitas-aktivitas yang memberi nilai tambah maupun tidak sehingga dapat dihasilkan informasi biaya dan tarif yang lebih akurat.



BAB I

PENDAHULUAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Globalisasi telah mendorong perkembangan-perkembangan yang menakjubkan. Perkembangan teknologi manufaktur, transportasi, dan informasi yang pesat dewasa ini telah mengakibatkan persaingan pasar semakin meningkat. Meningkatnya persaingan, mengharuskan perusahaan makin meningkatkan perhatiannya terhadap kepuasan konsumen. Konsumen menginginkan produk atau jasa dengan mutu yang tinggi, fungsional, penyerahan tepat waktu dan berharga murah. Kondisi ini menuntut sikap perusahaan untuk selalu melakukan perbaikan (*continues improvement*) dalam berbagai bidang agar memperoleh keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dibanding perusahaan lain. Kemampuan perusahaan untuk memenuhi harapan pelanggan (*customer expectation*) akan menempatkan perusahaan pada posisi yang kompetitif.

Agar dicapai keunggulan bersaing, perusahaan harus memperhatikan masalah kualitas, fleksibilitas dan efisiensi biaya. Efisiensi biaya dapat dicapai apabila biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk dan jasa hanyalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut. Biaya-biaya tidak timbul dengan sendirinya, tetapi ada yang menyebabkan yaitu aktivitas. Oleh karena itu, yang perlu ditangani dan dikelola manajemen adalah aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam proses produksi dari awal sampai setelah proses produksi, bukan biaya yang terjadi.

Brimson (1991:48) menyatakan, untuk dapat menjadi sebuah produsen yang *cost-effective*, manajemen harus dapat mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah (*value added*) dan aktivitas tak bertambah nilai (*non value added*) dalam proses pembuatan produk dan jasa tersebut dan menggunakan *management system* untuk menghilangkan berbagai aktivitas tak bernilai tambah tersebut. Dengan demikian manajemen memerlukan informasi biaya yang mencerminkan konsumsi berbagai sumber daya dari berbagai aktivitas untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut.

Dasar untuk menentukan dan menghitung biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah adalah dengan menentukan pemicu biaya (*cost driver*) setiap aktivitas. Begitu pemicu biaya teridentifikasi, penentuan biaya tiap aktivitas dilaksanakan dan mengalokasikan biaya-biaya ke aktivitas berdasarkan pemicu biayanya. Hasilnya disajikan dalam bentuk laporan yang menunjukkan besarnya aktivitas-aktivitas dan biaya-biaya tidak bernilai tambah. Informasi ini menjadi dasar bagi pihak manajemen untuk mengadakan perbaikan-perbaikan yang mengarah pada pengurangan biaya (*cost reduction*). Pengurangan biaya ini akan meningkatkan keleluasaan perusahaan dalam menetapkan harga bersaing.

Pengambilan keputusan mengenai penekanan biaya telah mengarah pada *Activity Based Management*. *Activity Based Management* memfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan nilai pelanggan dan menghasilkan laba. *Activity Based Management* meliputi analisis kalkulasi biaya produk berdasarkan aktivitas dan analisis nilai proses. Analisis 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 analisis nilai proses memberikan informasi tentang aktivitas apa saja yang dilakukan, mengapa aktivitas tersebut dilakukan dan bagaimana pelaksanaan aktivitas-aktivitas tersebut. Dengan demikian, fokus dari pengelolaan aktivitas adalah penyebab terjadinya biaya itu sendiri, untuk mengurangi atau meniadakan aktivitas tak bernilai tambah dan untuk memperbaiki aktivitas bernilai tambah sehingga mengurangi biaya.

Activity Based Management telah banyak diterapkan oleh berbagai perusahaan-perusahaan terkemuka di dunia dan terbukti tidak sekedar teori saja. *Activity Based Management* dapat digunakan pada berbagai bentuk usaha baik perusahaan dagang, manufaktur maupun jasa bahkan perusahaan yang tidak berorientasi laba pun dapat menerapkan *Activity Based Management*.

Untuk menghadapi persaingan yang sangat ketat tersebut, pihak manajemen perlu meninjau kembali sistem manajemen biaya yang hanya memfokuskan pada pengendalian biaya saja tanpa memperhatikan aktivitas-aktivitas yang menimbulkan biaya-biaya tersebut. Dalam melakukan efisiensi biaya, diperlukan sistem biaya yang mendukung dilakukannya pengendalian biaya beserta aktivitasnya. Sistem manajemen biaya yang dimaksud adalah manajemen berdasarkan aktivitas (*Activity Based Management*) yang memfokuskan pengendalian pada aktivitas yang mengkonsumsi sumberdaya yang memungkinkan pihak manajemen melakukan pengelolaan aktivitas.

Oleh karena itu, dengan menerapkan manajemen berdasarkan aktivitas inidiharapkan akan tercapai efisiensi biaya yang dilakukan dengan cara mengurangi atau menghilangkan pemborosan sebagai akibat dari penggunaan sumber daya perusahaan oleh aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan konsumen.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan :

1. Bagaimana mengklasifikasikan aktivitas-aktivitas yang ada menjadi Aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah?
2. Bagaimana pengelolaan terhadap aktivitas tidak bernilai tambah ?
3. Bagaimana dampak penerapan *Activity Based Management* terhadap pembebanan biaya kamar pada Hotel Bisanta Bidakara ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui aktivitas-aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah di Divisi Room pada Hotel Bisanta Bidakara.
2. Mengetahui manfaat penerapan *Activity Based Management* untuk mengurangi biaya kamar pada Hotel Bisanta Bidakara.

1.4 Sistematika Skripsi

Dalam penulisan skripsi ini akan digunakan sistematika sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Bab ini menguraikan hal-hal yang merupakan pengantar dalam memasuki pokok permasalahan dalam skripsi ini yaitu latar belakang masalah, pokok permasalahan yang akan dibahas, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan skripsi.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan tentang landasan teori dan konsep-konsep yang berkaitan dengan permasalahan yang telah dirumuskan sebagai dasar yang kuat untuk memecahkan masalah yang ada.

Bab III : Metodologi Penelitian

Bab ini menguraikan pendekatan penelitian yang digunakan, obyek penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data yang diperlukan, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis.

Bab IV : Analisis dan Pembahasan

Bab ini menguraikan deskripsi hasil penelitian dan pembahasan.

Bab V : Simpulan dan Saran

Bab ini menguraikan kesimpulan mengenai pembahasan masalah-masalah serta saran-saran yang diharapkan berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep *Activity-Based Management*

Activity-Based Management merupakan suatu konsep yang beranggapan bahwa untuk mengetahui bagaimana perusahaan menggunakan sumber dayanya, manajemen harus menekankan perhatian lebih kepada proses yang harus dilakukan untuk menghasilkan suatu output, baik itu berupa barang maupun jasa dengan memahami aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam proses tersebut yaitu aktivitas yang mengkonsumsi sumber daya melalui pengidentifikasian pemicu aktivitas (*activity driver*) dan pemicu biaya (*cost driver*). Hal ini dilakukan karena biaya-biaya tersebut timbul akibat dari dilaksanakannya aktivitas-aktivitas. Pemahaman terhadap aktivitas-aktivitas apa saja yang dilakukan, kemudian akan membebaninya, akan memberi pandangan bagaimana sumber daya itu digunakan dan akan memberikan dasar yang lebih baik untuk mengendalikannya.

2.1.1 Pengertian *Activity-Based Management*

Menurut Hansen dan Mowen (2000:361), manajemen berdasarkan aktivitas didefinisikan sebagai berikut: "*Activity-Based Management is a system wide, integrated approach that focuses management's attention on activities with objective of improving customer value and the profit achieved by providing this value*". Hal ini sejalan dengan yang dikutip oleh Supriyono (1999:534): "*Activity-Based Management adalah suatu disiplin (sistem yang luas dan pendekatan yang*

terintegrasi) yang memusatkan perhatian manajemen pada aktivitas-aktivitas dengan tujuan untuk meningkatkan nilai yang diterima konsumen dan laba yang diperoleh dari penyediaan nilai tersebut”.

Brimson dan Antos (1994:293), mengungkapkan bagaimana manajemen berdasarkan aktivitas juga mendukung strategik dari perusahaan sebagai berikut:

“Activity-Based Management is a management system that employes activities, in particular, with information on how activities consume resources to produce an output, whether they support the strategic objective of the firm, the performance improvement potential by eliminating waste, minimizing cost driver and emulating object practices and how the support operational strategic decisions”.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai ABM (*Activity-Based Management*) diatas, maka dapat dikatakan bahwa ABM adalah suatu sistem manajemen yang memfokuskan perhatian manajemen pada pengendalian aktivitas,dengan tujuan untuk meningkatkan nilai pelanggan (*customer value*), laba (*profit*) dan juga untuk menghilangkan pemborosan yang disebabkan aktivitas-aktivitas tersebut.

2.1.2 Dimensi dalam Manajemen Aktivitas

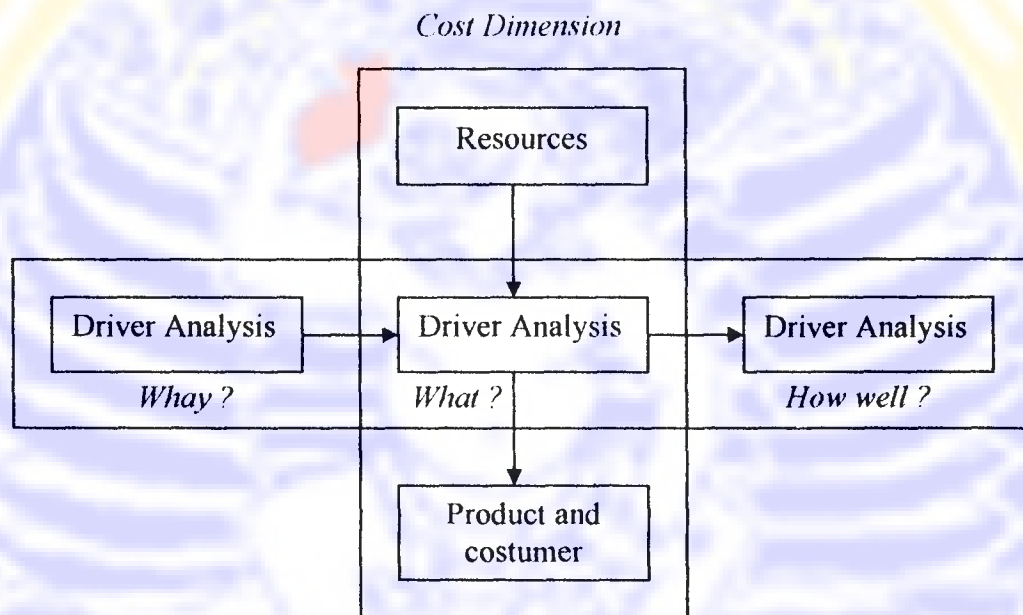
Menurut Hansen dan Mowen (2000:381), terdapat dua dimensi dalam manajemen aktivitas, yaitu:

- a. *Cost Dimension*, menyediakan informasi tentang biaya, yaitu mengenai sumber daya, aktivitas, produk dan konsumen. Biaya dari sumber daya dilacak ke aktivitas dan selanjutnya biaya tersebut dibebankan ke produk dan konsumen.

- b. *Control Dimension*, menyediakan informasi tentang mengapa suatu pekerjaan dilakukan dan bagaimana hal tersebut dilaksanakan. Dimensi ini memfokuskan pada pertanggungjawaban aktivitas daripada biaya, juga menekankan pada maksimalisasi kinerja sistem secara luas.

Gambar 2.1

The Two Dimensions Activity-Based Management Total



Sumber: Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Cost Management Accounting and Control*, South Western Co. Publishing Cincinnati, Ohio, 1999 halaman 382 .

2.1.3 Manfaat dan Keunggulan *Activity-Based Management*

Activity-Based Management memiliki banyak manfaat. Nilainya hanya dapat diukur melalui keputusan-keputusan, tindakan dan perbaikan yang dihasilkan. Manfaat dari *Activity-Based Management* menurut Tunggal (2001:73) adalah:

1. Menyediakan suatu cara untuk proses berkesinambungan.
2. Memfokuskan pada biaya-biaya penting.
3. Menciptkan suatu hubungan antara biaya-biaya bisnis dan menciptakan nilai.
4. Menyediakan ukuran-ukuran non keuangan.
5. Menyertakan semua fungsi bisnis dalam suatu organisasi.
6. Mengakui peran perubahan perilaku dalam sistem pelaporan.

Selain itu keunggulan *Activity-Based Management* menurut Blocher, Chen dan Lin (2000:132) :

1. *Activity-Based Management* mengukur efektivitas proses dan aktivitas bisnis kunci dan mengidentifikasi bagaimana proses dan aktiviats tersebut bisa diperbaiki untuk menurunkan biaya dan meningkatkan nilai bagi pelanggan.
2. *Activity-Based Management* memperbaiki fokus manajemen dengan cara mengalokasikan sumberdaya untuk menambah nilai aktivitas kunci, pelanggan kunci dan metode untuk mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan.

2.1.4 Tahapan Pelaksanaan Manajemen Berdasarkan Aktivitas

Lima tahap untuk melaksanakan manajemen berdasarkan aktivitas menurut Brimson dan Antos (1994: 297) adalah:

1. Analisis aktivitas

Pengendalian dimulai dari pemahaman kegiatan (*work*) yang dikerjakan. Mengidentifikasi kegiatan yang baik dimulai dengan mengetahui output suatu departemen dan mengidentifikasi proses untuk menghasilkan output tersebut.

2. Pemenuhan target pasar

Manajemen berdasarkan aktivitas menuntut pihak manajemen senior untuk mengetahui sesuatu yang dibutuhkan oleh pelanggan dan menyiapkan target operasional untuk mencapai kebutuhan tersebut.

3. Perbaikan proses bisnis

Manajer harus menyelaraskan bermacam-macam proses yang ada dalam perusahaan.

4. Perbaikan aktivitas

Seluruh pegawai harus secara konstan memfokuskan perhatian pada perbaikan jasa, proses bisnis dan aktivitas. Cara terbaik untuk memperbaiki aktivitas atau proses usaha adalah dengan:

- a. Mengeliminasi pemborosan (*wasteful work*)
- b. Mengeliminasi akar penyebab masalah
- c. Mengurangi beban kerja (*work load*)
- d. Memperbaiki metode kerja, dengan penyederhanaan pekerjaan dan metode, berusaha mencapai hasil terbaik serta penggunaan sumber daya alternatif
- e. Meminimumkan kapasitas tak terpakai

5. Pengendalian proses

Pengendalian terhadap proses merupakan tindakan untuk meyakinkan bahwa proses (aktivitas) yang dilaksanakan untuk menghasilkan output beroperasi secara efektif dan konsisten.

2.1.5 Faktor-faktor Pendukung Keberhasilan *Activity-Based Management*

Faktor-faktor yang mendukung keberhasilan penerapan *Activity-Based Management* menurut Hilton (1997:270) adalah :

a. Budaya organisasi

Budaya organisasi mencerminkan kerangka berpikir dari karyawan termasuk perilaku, nilai dan keyakinan yang dianut karyawan. Budaya organisasi menunjukkan keterlibatan, kerjasama serta partisipasi karyawan.

b. Dukungan dan komitmen manajemen puncak

Penerapan manajemen biaya seperti *Activity-Based Management* membutuhkan waktu dan sumber daya oleh karena itu dukungan dan peran serta manajemen puncak sangat diperlukan.

c. Perubahan Proses

Perubahan biasa terjadi bila diterapkannya suatu proses yang sudah dirancang untuk menghasilkan perubahan tersebut. Perbaikan dari proses yang sudah ada mendukung keberhasilan penerapannya.

d. Pelatihan berkelanjutan.

Memberikan kesempatan kepada karyawan mengikuti pelatihan serta meningkatkan keahlian mereka sangat penting dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang cepat berubah. Keberhasilan penerapan program manajemen biaya yang baru membutuhkan keahlian, peran serta dan kerjasama dari karyawan.

2.2 Konsep Aktivitas

2.2.1 Pengertian Aktivitas

Brimson (1994:61) mendefinisikan aktivitas sebagai berikut: "*An activity is a combination of people, technology, cost, supplies, travel, occupancy costs, methods and environment that produce a given service*".

Aktivitas menyediakan hubungan antara sumber daya organisasi (supplies, orang, teknologi), produk dan jasa yang dihasilkan serta pengiriman kepada pelanggan. Aktivitas juga merupakan unit pengukuran dari informasi biaya yang mengarah pada penggunaan *Activity-Based Costing system*.

Penentuan aktivitas bagi suatu organisasi sangat diperlukan dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan strategis. Dengan mengetahui tujuan organisasi yang hendak dicapai, maka organisasi dapat menentukan aktivitas-aktivitas apa yang akan dilakukan dan aktivitas-aktivitas mana yang betul-betul diperlukan oleh organisasi.

2.2.2 Elemen-elemen Aktivitas

Pemahaman aktivitas menjadi lebih baik dengan mempelajari elemen-elemen yang membentuk aktivitas tersebut. Elemen-elemen aktivitas menurut Brimson (1991:50) terdiri dari:

- a. Kejadian (*even inputs*), merupakan akibat atau hasil dari suatu tindakan eksternal ke aktivitas. Kejadian-kejadian memicu pelaksanaan suatu aktivitas.
- b. Transaksi (*transaction*), merupakan aliran informasi yang berhubungan dengan dokumen fisik (termasuk elektronik) dan digunakan sebagai bukti

transaksi. Transaksi secara normal terjadi pada awal atau penyelesaian dari suatu aktivitas dan merupakan keluaran dari kejadian-kejadian kunci.

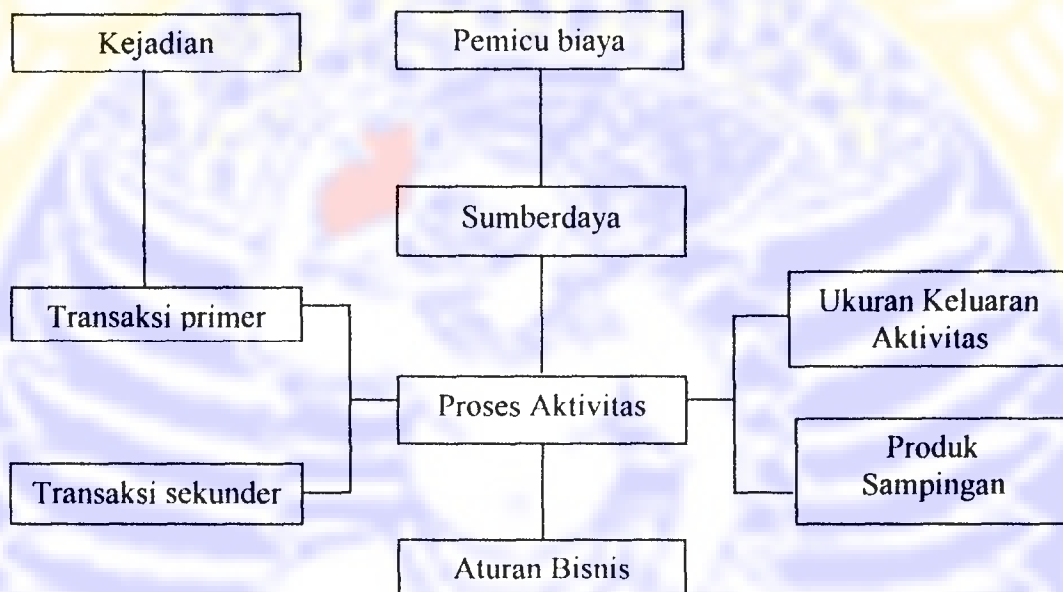
- c. Sumber daya (*resources*), merupakan faktor-faktor produksi yang terdiri dari tenaga kerja, teknologi, perlengkapan, informasi dan sebagainya yang digunakan untuk menunjukkan suatu aktivitas. Sumberdaya diperoleh baik secara eksternal atau dari departemen lain sehingga keluaran dari suatu departemen dapat menjadi masukan bagi departemen lainnya.
- d. Pemicu biaya (*cost driver*), merupakan suatu faktor yang menciptakan atau mempengaruhi biaya. Analisis pemicu biaya mengidentifikasi biaya.
- e. Proses aktivitas (*activity process*), merupakan cara aktivitas dilakukan yang merupakan kombinasi dari tenaga kerja, teknologi, bahan baku, metode-metode dan lingkungan yang menghasilkan produk maupun jasa.
- f. Aturan-aturan bisnis (*business rules*), merupakan sarana untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas. Dalam aturan bisnis terdapat tujuan strategi dan peraturan yang mengatur aktivitas.
- g. Keluaran (*output*), merupakan hasil akhir (produk) dari transformasi sumberdaya oleh suatu aktivitas. Dalam hal ini, keluaran bisa diartikan sebagai apa yang diterima oleh pemakai atau yang dihasilkan aktivitas. Ini merupakan tujuan dari kinerja aktivitas.

Interaksi antar berbagai elemen aktivitas dimulai dengan adanya suatu kejadian. Kejadian tersebut menyebabkan terjadinya transaksi yang menghasilkan informasi bagi proses aktivitas. Dalam waktu yang sama, pemicu biaya telah mendorong terjadinya konsumsi sumberdaya untuk melakukan

aktivitas yang dikendalikan oleh aturan-aturan bisnis. Selanjutnya, proses transformasi sumberdaya menghasilkan keluaran yang berupa ukuran aktivitas dan produk sampingan.

Gambar 2.2

Hubungan Antar Elemen-elemen Aktivitas



Sumber: Brimson, James A., 1991, *Activity Accounting : An Activity-Based Costing Approach*, John Wiley and Sons, Inc, New York, hal 50, dalam Supriyono, 1994, *Akuntansi Biaya dan akuntansi Manajemen untuk Teknologi Maju dan Globalisasi*, hal 342.

Berikut ini Brimson dan Antos (1994:87-102) memberikan alasan mengapa aktivitas menjadi dasar dalam pengendalian dan manajemen organisasi:

a *Activities driver cost*

Cost driver (pemicu biaya) adalah konsekuensi logis dari aktivitas terjadi sehingga biaya timbul karena terjadinya aktivitas organisasi.

b *Activities facilitate evaluation of alternative*

Manajemen aktivitas akan menilai suatu aktivitas organisasi untuk menentukan bilamana aktivitas tersebut memberikan kinerja biaya yang lebih efektif, dalam kaitan perbandingannya dengan alternatif intern maupun ekstern organisasi.

c *Activities focus corporate strategy*

Karena aktivitas merupakan kegiatan pokok dari suatu entitas, maka tujuan strategi merupakan representasi apa yang ingin dicapai oleh perusahaan melalui kegiatan pokoknya.

d *Activities complement continuous improvement*

Analisis aktivitas menyediakan informasi untuk mengidentifikasi kegiatan yang berulang-ulang dan sia-sia serta mengidentifikasi faktor pemicu biaya, sehingga informasi tersebut berguna sebagai masukan terhadap proses restrukturisasi untuk mencapai *continuous improvement*.

e *Activities are compatible with Total Quality Management*

Total Quality Management adalah suatu konsep yang menekankan pentingnya kualitas pada setiap aspek operasi usaha dan memperlakukan semua fungsi jasa sebagai suatu proses (aktivitas) dengan tujuan akhir adalah peningkatan kinerja *business process*.

f *Activities are easily understood by the users*

Aktivitas adalah suatu hal yang mudah dipahami oleh berbagai pihak. Sebagai analisis aktivitas merupakan media komunikasi yang efektif antara staff akuntan dan staff operasi karena menggunakan istilah dan kejadian yang sama.

g *Activities integrate financial and non financial performance measures*

Suatu sistem manajemen aktivitas menyediakan sebuah perangkat untuk mengevaluasi kinerja total dari suatu *business process* (aktivitas) termasuk di dalamnya biaya, waktu, kualitas dan fleksibilitas.

h *Activities improve decision support*

Manajemen aktivitas menyediakan informasi yang memberikan gambaran yang realistis dari berbagai macam alternatif keputusan yang menyangkut konsumsi sumber daya yang sedang berlangsung.

i *Activities highlight interdependencies*

Aktivitas saling berhubungan sepanjang waktu. Adapun biaya yang ditimbulkan oleh suatu aktivitas sebenarnya ditentukan oleh keputusan sebelumnya dalam *life-cycle process*. Oleh karena itu dengan menganalisis input dan output suatu aktivitas akan memberikan suatu pemahaman terhadap keseluruhan aktivitas yang ada.

2.3 Analisis Aktivitas

2.3.1 Pengertian Analisis Aktivitas

Analisis aktivitas adalah sebagai jantung dari dimensi pengendalian manajemen aktivitas. Brimson dan Antos (1994:103) mengatakan bahwa: "*A structure method of analysing the outputs of an organization and identifying the process that generate the outputs is know as activity analysis*". Sedangkan menurut Hansen Mowen (2000:383) adalah "*Activity analysis is the process of identifying, describing, and evaluating the activities an organization performs*".

Maka yang dimaksud analisis aktivitas adalah cara yang sistematis dari organisasi untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang menciptakan proses yang digunakan oleh organisasi tersebut untuk menghasilkan produk atau memberikan jasa bagi para pelanggan. Pihak manajemen melakukan aktivitas dan mngedepankan aktivitas sebagai aktivitas penambah nilai atau bukan penambah nilai. Jika aktivitas tersebut tidak menambah nilai, dapat dieliminasi atau paling tidak dikurangi sehingga dapat mengurangi pmborosan sekaligus meningkatkan efisiensi dari aktifitas-aktifitas yang diperlukan. Definisi analisis aktivitas yang diungkapkan oleh Atkinson (1995:640) adalah: *"An approach to operation control that involves the application of steps of continous improvement to an activity, also known as value analysis"*

Hansen dan Mowen (2000:383) mengungkapkan bahwa analisis aktivitas menghasilkan 4 (empat) output sebagai berikut:

1. Aktivitas apa yang dilakukan.
2. Berapa banyak jumlah tenaga kerja yang mengerjakan aktivitas.
3. Waktu dan jumlah sumber daya yang diperlukan untuk mengerjakan aktivitas tersebut.
4. Penilaian terhadap nilai aktivitas yang dikerjakan bagi organisasi, termasuk di dalamnya rekomendasi, apakah aktivitas tersebut dihilangkan atau tetap dilakukan karena memberi nilai tambah.

Sedangkan analisis aktivitas menurut Brimson dan Anthos (1994:104) akan mendukung tujuan manajemen berikut ini:

- a. Kepuasan konsumen

- b. Restrukturisasi Organisasi
- c. Desain ulang atas *business process*
- d. Peningkatan kualitas jasa
- e. Pengurangan waktu
- f. Keterlibatan karyawan
- g. Peningkatan perencanaan dan penganggaran
- h. Pembagian keuntungan
- i. Peningkatan yang terus menerus

Analisis aktivitas adalah seperangkat teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas yang signifikan dari suatu organisasi sebagai dasar untuk memperoleh gambaran dan informasi terhadap proses bisnis suatu organisasi dan menganalisis biaya serta kinerjanya secara detail. Tujuan dari analisis aktivitas adalah untuk meningkatkan laba dan kinerja perusahaan dengan cara mengidentifikasi dan selanjutnya mengeliminasi atau mengurangi aktivitas yang tidak diperlukan sekaligus meningkatkan efisiensi dari aktivitas yang diperlukan secara sistematis. Informasi mengenai analisis aktivitas dikumpulkan melalui wawancara, kuisisioner, observasi dan review terhadap dokumentasi kerja.

2.3.2 Tahapan Pelaksanaan Analisis Aktivitas

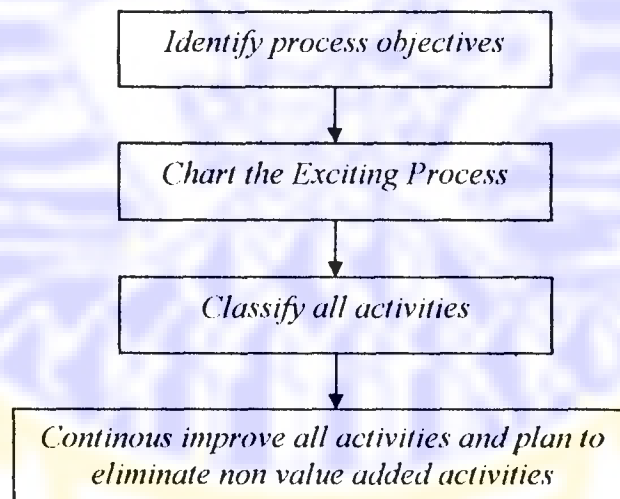
Menurut Atkinson (2001:53), secara spesifik analisis aktivitas dapat dilaksanakan melalui 4 (empat) tahap sebagai berikut:

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 atau 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.

Gambar 2.3

Tahap-tahap Analisis Aktivitas



Sumber: Atkinson, Anthony A, 1995. *Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall, Inc. halaman 65.

yang mendukung aktivitas primer. Pengelompokan ini untuk mendistribusikan biaya yang terjadi.

2.3.3 Menentukan Biaya Aktivitas

Setiap aktivitas memiliki masukan dan keluaran aktivitas. Untuk dapat menentukan *activity driver* dari setiap aktivitas, terlebih dahulu diidentifikasi apa yang menjadi masukan aktivitas, keluaran aktivitas dan ukuran keluaran aktivitas. Masukan aktivitas adalah sumber daya yang dibutuhkan oleh aktivitas untuk memproduksi keluaran. Keluaran aktivitas adalah hasil atau produk dari aktivitas. Ukuran keluaran aktivitas menunjukkan berapa banyak aktivitas tersebut dilakukan (Hansen dan Mowen, 2000:479). Ukuran keluaran efektif adalah ukuran dari permintaan yang ditempatkan pada aktivitas dan itulah yang disebut dengan penggerak aktivitas. Menurut Hansen dan Mowen (2000:51) identifikasi berbagai ukuran keluaran aktivitas dapat disederhanakan dengan mengklasifikasikan aktivitas menjadi 4 kategori umum :

- a. Aktivitas tingkat unit (*unit-level activities*) yang merupakan aktivitas yang dilakukan ketika suatu unit diproduksi.
- b. Aktivitas tingkat batch (*batch-level activities*) yang merupakan aktivitas yang dilakukan ketika sekelompok barang diproduksi.
- c. Aktivitas tingkat penopang produk (*product-level (sustaining) activities*) merupakan aktivitas yang diselenggarakan untuk mendukung berbagai produk yang diproduksi.

- d. Aktivitas tingkat fasilitas (*facility-level activities*) merupakan aktivitas yang menopang proses manufaktur secara keseluruhan.

Dasar untuk menentukan biaya aktivitas adalah penentuan pemicu biaya aktivitas. Menurut Hilton (1997:207): "*Cost driver is a characteristic of an event or activity that result in the incurrence of cost*". Dengan mengetahui dan menetapkan *cost driver* dari setiap aktivitas, manajemen akan mendapatkan informasi apa saja yang menjadi penyebab timbulnya suatu biaya sehingga akan memudahkan pengendalian biaya dan aktivitas organisasi. Contoh dari *cost driver* adalah jumlah penjualan, jumlah klaim pelanggan, waktu inspeksi dan sebagainya.

Dalam memilih *cost driver* menurut O' Guinn (1991:99) ada tiga faktor yang harus diperhatikan :

1. Sebaiknya menggunakan data yang telah tersedia sehingga tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan untuk mencari informasi baru.
2. *Cost driver* yang dipilih harus dapat mencerminkan konsumsi sumberdaya yang sebenarnya.
3. Harus mempertimbangkan pengaruhnya terhadap penilaian individu dalam organisasi jika *cost driver* tersebut digunakan oleh pihak manajemen dalam rangka pengukuran kinerja.

Sedangkan Hansen dan Mowen (2000:121) menyatakan bahwa pelacakan biaya melalui dua tahap :

1. *Activity groups and cost assignment*
2. *Assigning cost to products*

Dalam *Activity-Based Costing System* dan *Activity-Based Management*, pemicu biaya yang paling signifikan harus teridentifikasi, kemudian database dikereasi yang akan menunjukkan bagaimana pemicu-pemicu biaya tersebut didistribusikan kepada produk tersebut. 3 (tiga) faktor terpenting dalam menyeleksi pemicu biaya adalah :

1. Tingkat keterkaitan

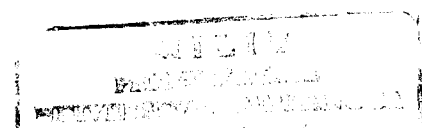
Konsep utama dari *Activity-Based Costing system* dan *Activity Based Management* adalah untuk menilai biaya-biaya dari tiap aktivitas berdasar berapa banyak produk tersebut mengkonsumsi pemicu biaya yang teridentifikasi dari aktivitas-aktivitas tersebut. Intinya adalah untuk menemukan bagaimana tiap produk mengkonsumsi aktivitas dengan mencari bagaimana produk mengkonsumsi pemicu biaya. Oleh karena itu keakuratan hasil perhitungan biaya bergantung pada tingkat keterkaitan antara konsumsi aktivitas dan konsumsi pemicu biaya.

2. Pengukuran Biaya

Mendesain sistem informasi bergantung pada *cost-benefit trade-offs*. Semakin banyak aktivitas kelompok biaya aktivitas dalam sistem ABC, semakin akurat perhitungan biaya. Tetapi semakin banyak kelompok biaya aktivitas, semakin banyak pemicu biaya yang nantinya juga semakin besar implementasi dan pemeliharaan sistem.

3. Efek Perilaku

Dalam mengidentifikasi pemicu biaya, analisis ABC harus memperhitungkan kemungkinan konsekuensi perilaku. Sistem informasi potensial tidak hanya



untuk memfasilitasi keputusan tetapi juga mempengaruhi perilaku pengambilan keputusan.

Brimson dan Antos (1994:147) mendefinisikan biaya aktifitas sebagai berikut: “*An activity cost is the total costs of all traceable cost elements required to perform an activity. Cost are considered traceable when the cost element can be traced directly to an activity, business process or other cost objective.*”

Pengertian di atas mengandung makna bahwa biaya aktivitas meliputi semua biaya dari elemen-elemen biaya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas. Manajemen berdasarkan aktivitas memberikan wawasan yang lebih baik mengenai bagaimana sumber daya yang digunakan dan apakah aktivitas-aktivitas dalam organisasi memberi kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu aktivitas-aktivitas perlu dianalisis satu persatu agar dapat diketahui berapa besar biaya yang dikonsumsi oleh aktivitas-aktivitas tersebut (*activity cost*) dan bagaimana kinerja serta kontribusi tiap-tiap aktivitas terhadap perusahaan.

Brimson dan Antos (1994:63) menjelaskan langkah-langkah dalam menentukan biaya aktivitas :

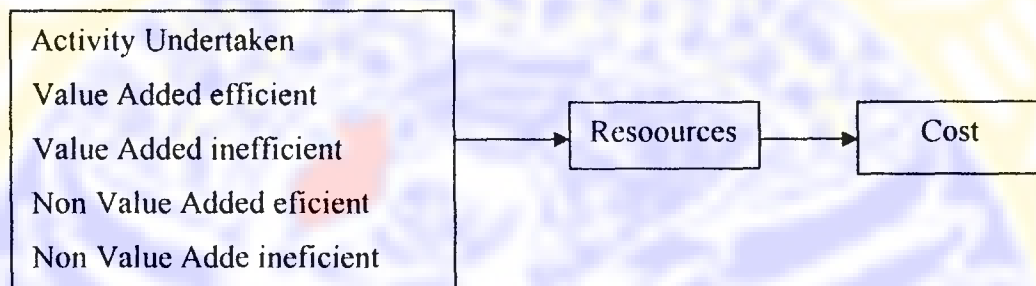
1. Memilih dasar biaya
2. Melacak sumberdaya-sumber daya
3. Memilih *cost driver*
4. Menghitung biaya per unit dari output aktivitas

Activity-Based Management memberikan pandangan yang lebih baik mengenai bagaimana sumberdaya digunakan dan apakah aktivitas-aktivitas dalam organisasi memberi kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu

aktivitas-aktivitas perusahaan perlu dianalisis satu per satu agar dapat diketahui berapa besar biaya yang dikonsumsi oleh aktivitas-aktivitas tersebut dan bagaimana kinerja serta kontribusi tiap-tiap aktivitas terhadap perusahaan.

Gambar 2.4

Aktivitas Menyebabkan Biaya



Sumber : Atkinson (et.al 95 hal 60)

2.4 Konsep Aktivitas Bernilai Tambah dan Tidak Bernilai Tambah

2.4.1 Pengertian Aktivitas Bernilai Tambah dan Tidak Bernilai Tambah

Menurut Hansen dan Mowen (2000:383) aktivitas bernilai tambah adalah *"...are necessary activities that carried out with perfect efficiency"*. Sedangkan menurut Atkinson (2001:52) *"...an activity that if eliminated would reduce the product's service to the customer in the long run"*.

Aktivitas tak bernilai tambah menurut Hansen dan Mowen (2000:384) adalah *"...are either unnecessary or are necessary but inefficient and improvable"*. Menurut Atkinson (1995:61) adalah *"...an activity that present the opportunity for cost reduction without reducing the products services potential to the customer"*.

Tunggal (2001:18) juga mengungkapkan bahwa aktivitas bernilai tambah (*value-added activity*) adalah aktivitas yang dipertimbangkan memberi kontribusi terhadap nilai pelanggan (*customer value*) atau memuaskan kebutuhan organisasional dan menggambarkan suatu keyakinan bahwa aktivitas ini tidak dapat dieliminasi oleh aktivitas-aktivitas bernilai tambah. Sedangkan aktivitas tak bernilai tambah (*non value-added activity*) adalah aktivitas yang dipertimbangkan tidak memberikan kontribusi terhadap nilai pelanggan atau terhadap kebutuhan organisasi, sehingga aktivitas ini dinilai dapat dikurangi, disesuaikan kembali atau dieliminasi tanpa mengurangi kuantitas atau mutu dari keluaran yang dihasilkan.

2.4.2 Identifikasi Aktivitas Bernilai Tambah dan Tidak Bernilai Tambah

Tujuan utama sistem manajemen biaya dalam aktivitas adalah dapat membantu manajemen untuk mengidentifikasi *non value added activities* dan mengeliminasi aktivitas pemicu biaya tersebut.

Biaya yang disebabkan aktivitas bernilai tambah disebut *value added costs* sedangkan biaya yang disebabkan aktivitas tak bernilai tambah disebut *non value added costs*.

Langkah-langkah dalam mengidentifikasi Aktivitas Bernilai Tambah atau Aktivitas Tidak Bernilai Tambah menurut Horngren (1994:473) :

1. *Identify the attributes of products that customer perceive to be important*
2. *Identify those activities that cause work in operating process (such as the production line) and asses whether each activity adds value*
3. *Identify and eliminate the cause of non value added activities*

2.4.3 Jenis Aktivitas

Menurut Ostrenga jenis-jenis aktivitas adalah :

a. *Real Value Added Activities*

Aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan produk yang diharapkan pelanggan.

b. *Business Value Added Activities*

Aktivitas yang tidak menambah nilai pelanggan tetapi dibutuhkan bisnis.

c. *Non Value Added Activities*

Aktivitas yang tidak dibutuhkan pelanggan dan bisnis.

2.4.4 Indikator Aktivitas Bernilai Tambah dan Tidak Bernilai Tambah

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini menurut Ostrenga (1992:110) :

1. Bersediakah pelanggan membayar pelaksanaan aktivitas ini ?
2. Jika aktivitas ini tidak dilaksanakan apakah pelanggan akan memperhatikan atau bahkan mencela ?
3. Jika aktivitas tidak dilaksanakan apakah output dari proses ini masih memenuhi kebutuhan pelanggan ?

Pertanyaan-pertanyaan diatas dapat ditampilkan dalam suatu tabel seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.5. Disitu juga akan terdapat jawaban ya/tidak yang masing-masing jawaban nantinya akan menunjukkan termasuk dalam VA/NVA.

Gambar 2.5

Indikator Analisis Aktivitas

Pertanyaan	Jawaban	VA/NVA
1. Bersediakah pelanggan membayar untuk pelaksanaan aktivitas ini ?	Ya Tidak	VA NVA
2. Jika aktivitas tidak dilaksanakan, apakah pelanggan akan memperhatikan atau bahkan mencela ?	Ya Tidak	VA NVA
3. Jika aktivitas tidak dilaksanakan apakah output dari proses ini masih memenuhi kebutuhan pelanggan ?	Ya Tidak	VA NVA

Keterangan :

VA : *Value Added*

NVA : *Non Value Added*

Sumber : Ostrenga.1992.*The Ernst and Young Guide to Total Cost Management* hal 111

2.5 Pengurangan Biaya

Shilinglaw dan Mc Gahran (1993:848) mendefinisikan pengurangan biaya sebagai ...”*the set of activities that designed to change operating methods and make lower cost standars attainable*”. Hollis menjelaskan definisi pengurangan biaya sebagai berikut : “*The achievement or real and permanent reductions in the unit costsof goods manufactured or services rendered without impairing their suitability for the use intended.*

2.5.1 Cara Melakukan Pengurangan Biaya

Manfaat nyata dari informasi biaya aktivitas dalam program pengurangan biaya adalah untuk mengidentifikasi aktivotas-aktivitas yang menjadi penyebab utama timbulnya biaya tak bernilai tambah. Johson (1991:23-30) menyatakan :

"Manager can achieve low cost, high quality and flexibility simultaneously by focusing control and generators of non value added activity. Business become competitive an efficient by eliminating waste in operating activities, not by managing recorded cost.

Menurut Hansen dan Mowen (2000:385) analisis aktivitas untuk pengurangan biaya dilakukan dengan :

1. *Activity elimination*

Memusatkan perhatian pada aktivitas tak bernilai tambah maka dapat dicapai pengurangan biaya, setelah mengidentifikasi aktivitas tak bernilai tambah selanjutnya aktivitas tersebut dieliminasi.

2. *Activity selection*

Pemilihan seperangkat aktivitas yang berbeda yang disebabkan oleh strategi bersaing yang berbeda.

3. *Activity reduction*

Pengurangan aktivitas dapat mengurangi waktu dan sumber daya untuk meningkatkan efisiensi aktivitas atau memperbaiki aktivitas tak bernilai tambah sampai dapat dieliminasi.

4. *Activity sharing*

Pembagian aktivitas dapat meningkatkan efisiensi dari aktivitas-aktivitas dengan menggunakan skala ekonomi. Secara khusus diungkapkan bahwa kuantitas pemicu biaya (*cost driver*) dapat ditingkatkan tanpa harus meningkatkan total biaya aktivitas itu sendiri.

2.6 *Activity-Based Management* dalam Perusahaan Jasa

2.6.1 Karakteristik Perusahaan Jasa

Dalam perusahaan jasa, aktivitas sangat penting karena produksi yang dilakukan bukan menghasilkan suatu produk tetapi menghasilkan jasa berdasarkan keahlian seseorang bukan pada kualitas dari suatu produk. Oleh karena itu peran tenaga profesional sangat diperlukan karena mempengaruhi kualitas jasa yang dihasilkan.

Menurut Dearden (1998:552) karakteristik perusahaan jasa adalah:

1. Tidak memiliki persediaan barang jadi karena produksi dilaksanakan bersamaan dengan distribusi.
2. Pengukuran output sulit dilakukan. Umumnya dengan menggunakan sewa atau *fee* yang diterima.
3. Tidak ada biaya produk. Biaya terbesar adalah biaya periode.
4. Hanya ada sedikit biaya variabel karena perusahaan jasa umumnya *labor intensif* dengan tenaga kerja dan peralatan yang tetap.

Karakteristik perusahaan jasa menurut Hansen dan Mowen (1997:33) :

1. *Intangible*

Pembeli tidak dapat melihat, mendengar ataupun mencicipi jasa yang dibeli, sangat berbeda bila kita membeli produk atau barang.

2. *Perishability*

Jasa tidak dapat dinikmati di masa yang akan datang, harus dinikmati pada saat jasa tersebut dihasilkan.

3. *Inseparability*

Konsumen dan produsen harus melakukan kontak langsung untuk dapat menikmati jasa tersebut.

4. *Heterogeneity*

Pelayanan jasa bervariasi walaupun sudah ada standar yang diterapkan tetapi pada pelaksanaan tidak mungkin sama persis.

2.6.2 Penerapan *Activity-Based Costing* dan *Activity-Based Management* pada Perusahaan Jasa

Penerapan ABM tidak dapat terlepas dari ABC (*Activity-Based Costing*). Informasi utama yang dibutuhkan pada saat akan menerapkan ABM adalah informasi yang dihasilkan oleh ABC. Biaya-biaya yang dihasilkan dari perhitungan ABC akan digunakan pada saat melakukan analisis aktivitas dalam menentukan aktivitas bernilai tambah ataupun tak bernilai tambah.

Berikut adalah beberapa pengertian mengenai ABC (*Activity-Based Costing*):

1. Menurut Hansen dan Mowen terjemahan (1997:530) adalah pendekatan pembebanan biaya yang pada awalnya menggunakan penelusuran langsung dan penggerak untuk membebankan biaya ke aktivitas dan kemudian menggunakan penggerak untuk membebankan biaya ke obyek biaya.
2. Pengertian ABC menurut Tunggal (2001:1) adalah suatu metodologi yang mengukur biaya dan kinerja dari aktivitas, sumber daya, dan obyek biaya. Sumber biaya dikonsumsi oleh aktivitas, kemudian aktivitas dibebankan ke obyek biaya berdasarkan penggunaannya.

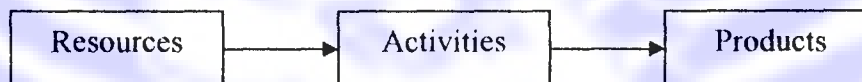
3. Supriyono (1999:305) mendefinisikan ABC sebagai sistem pembebanan biaya pada obyek biaya melalui 2 tahap, yaitu:

- 1) Melacak biaya pada aktivitas-aktivitas, dan selanjutnya
- 2) Melacak biaya-biaya aktivitas pada obyek-obyek biaya.

Pengertian ABC berdasarkan hubungan aktivitas dan biaya yang ditimbulkan yang diungkapkan Anderson dan Sollenberger, seperti dikutip Amin Widjaja Tunggal adalah sebagai berikut:

Gambar 2.6

Hakikat Activity-Based Costing System



“A system of accounting that focuses in activities performed to products. Activities become the fundamental costs accumulation points. Cost are traced to activities, and activities are traced to products based on each products use of the activities”. (Anderson and Sollenberger, 1992:97).

“ Suatu sistem akuntansi yang memfokuskan pada aktivitas yang dilakukan untuk memproduksi produk. Aktivitas menjadi titik akumulasi biaya yang fundamental. Biaya ditelusuri ke aktivitas, dan aktivitas ditelusuri ke produk berdasarkan pemakaian aktivitas dari setiap produk”.

Pada prinsipnya penerapan sistem *Activity-Based Costing* pada perusahaan jasa tidak berbeda dengan penanganan sistem ABC pada perusahaan manufaktur. Perbedaan mendasar adalah bahwa perusahaan jasa lebih menekankan efisiensi dan efektivitas dalam *cost of service* bukan *cost of product* seperti pada manufaktur. Namun perbedaan ini bukanlah masalah karena sistem ABC juga telah berhasil diterapkan pada perusahaan jasa. Menurut Hilton (1997:216) :

“ABC and ABM have found widespread usage in the service industry as well as in manufacturing. There’ve been many ABC success stories in such diverse

organizations as airlines, insurance companies, banks, hospitals, financial services firms, hotels, and railroads. The overall objectives of ABC and ABM in services firms are no different than they are in manufacturing companies. Managers want more accurate information about the cost of producing services they are selling. Moreover, they want to use this information to improve operation an to better meet the needs of their customers in more cost-effective manner. The general approach of identifying activities, activity cost pool and cost drivers may be used in the srvices industry as well as in manufacturing."

Permasalahan yang timbul dalam penerapan ABC dan ABM pada perusahaan jasa disebabkan perusahaan jasa menghasilkan produk tidak berwujud dan bervariasi sehingga menimbulkan kesulitan dalam menentukan biaya aktivitas dalam menghasilkan jasa tersebut. Namun penelusuran biaya aktivitas tersebut harus tetap dilakukan untuk menemukan biaya yang sebenarnya. *Activity Based Costing* system pada perusahaan jasa pada dasarnya merupakan tindakan mengelola aktivitas yang berhubungan dengan jasa.

Manajemen aktivitas ini berdasarkan asumsi bahwa proses aktivitas akan mengkonsumsi sumberdaya, karena itu *service costing* ditentukan dengan penelusuran secara lebih spesifik pada masing-masing biaya yang terlibat dari setiap departemen. Proses ini dikemukakan oleh Cooper (1987:467) :

"The analysis starts by examining the expenses structure of each operating departement and proceed by determining the factors that create the demands for the functions perfomed by the departement. The objective, therefore is to discover the nature of the demand and to quantity it."

Biaya jasa dapat dihitung dengan menelusuri semua aktivitas yang berhubungan langsung dengan jasa berdasarkan pemakain tiap aktivitas. Biaya jasa merupakan penjumlahan semua biaya-biaya dari aktivitas-aktivitas yang

dapat ditelusuri terhadap desain, produksi dan distribusi jasa. Aktivitas tersebut mewakili kemampuan atau keahlian suatu perusahaan jasa.

Produksi dari suatu perusahaan jasa akan menggunakan jumlah yang bervariasi dari kapabilitas perusahaan tersebut. Suatu produk jasa akan mengkonsumsi aktivitas-aktivitas tersebut selama daur hidupnya. Berbagai fungsi pembantu dari suatu perusahaan jasa seperti supervisi jasa termasuk aktivitas yang berhubungan dengan jasa.

Biaya yang terjadi tidak timbul dengan sendirinya tetapi ada yang menyebabkannya. Pengendalian biaya yang dilakukan umumnya memandang biaya sebagai sebab, padahal sebenarnya biaya merupakan akibat, karena ada yang menyebabkan biaya yaitu aktivitas. O' Guinn (1991:300) mengemukakan bahwa : "*activity management focuses on controlling activities*". Oleh karena itu yang perlu ditangani atau dikelola oleh manajemen adalah aktivitas yang terjadi dari sebelum sampai setelah proses produksi bukan pada biaya yang terjadi.

2.7 Penelitian Sebelumnya

Penerapan *Activity-Based Management* telah banyak menjadi kajian penelitian baik untuk perusahaan manufaktur maupun jasa. Beberapa penelitian tentang *Activity-Based Management* pada perusahaan jasa: Harwida, tahun 2002 dengan judul "Pendekatan *Activity-Based Management* untuk Efisiensi Pembebanan Biaya Rawat Ruang VIP (Studi Kasus pada Rumah Sakit "X" di Mataram).

Persamaan dengan penelitian tersebut adalah sama-sama menganalisis efisiensi pembebanan biaya kamar. Sedangkan perbedaannya adalah pada obyek yang digunakan, yaitu pada penelitian sebelumnya obyek yang digunakan adalah Rumah Sakit sedangkan pada penelitian ini obyek yang digunakan adalah Hotel, dimana pengeluaran biayanya juga berbeda.



BAB III
METODE PENELITIAN

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian dalam skripsi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus. Pendekatan kualitatif merupakan suatu pendekatan yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa-peristiwa, pengetahuan atau obyek studi. Pendekatan ini menitik beratkan pada pemahaman, pemikiran dan persepsi penulis. Menurut Robert K Yin (1996,1), studi kasus merupakan penelitian yang berusaha menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa”, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) didalam konteks kehidupan.

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup analisis ini adalah:

- a. Semua aktivitas seperti menerima tamu, mengantarkan tamu, melayani pengunjung, dan lain-lain yang dilakukan Room Service di Hotel Bisanta Bidakara untuk melayani pelanggan.
- b. Karena keterbatasan waktu dan biaya maka penelitian ini hanya dibatasi pada Divisi Room Service, terutama pada pelayanan kamar. Penelitian ini menggunakan data dari laporan keuangan tahun 2003.

3.3 Jenis, Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data-data:

- a. Data keuangan yang berupa laporan biaya produksi yang menjadi dasar pelacakan biaya, didapat dari dokumentasi pihak *accounting*.
- b. Data tentang sejarah perusahaan, struktur organisasi & *job description* Departemen Room Service yang diperoleh dari dokumentasi dan wawancara dengan pihak Divisi Room Service.
- c. Data tentang kegiatan operasional perusahaan misalnya laporan jam kerja karyawan per bulan atau tahunan, daftar aktivitas pelayanan (*handle flow of service*) yang diperoleh dari dokumentasi, observasi dan wawancara dengan pihak Divisi Room Service.

3.4 Teknik Analisis

Teknik analisis yang dilakukan adalah :

- a. Membuat dan menganalisis kamus aktivitas (*activity dictionary*). Kamus ini berisi daftar aktivitas-aktivitas yang terjadi, tugas-tugas yang melaksanakan aktivitas, mengklasifikasi aktivitas-aktivitas sebagai aktivitas utama atau pendukung, daftar pengguna (*cost object*) dan ukuran dari output aktivitas (*activity driver*).
- b. Menganalisa aktivitas-aktivitas yang ada dan membaginya ke dalam dua kategori yaitu *value added* dan *non-value added activities*. Pembagian ini didapat dari kuisioner yang berisi tiga indikator analisis aktivitas yang menilai “nilai tambah” dari masing-masing aktivitas sebagai keterkaitan pelaksanaan

aktivitas dengan kebutuhan pelanggan dan atau dengan keseluruhan proses produksi. Kuisisioner tersebut mengklasifikasi aktivitas-aktivitas menjadi *real value added activities*, *bussiness value added activities* dan *non-value added activities*.

c. Menentukan biaya aktivitas

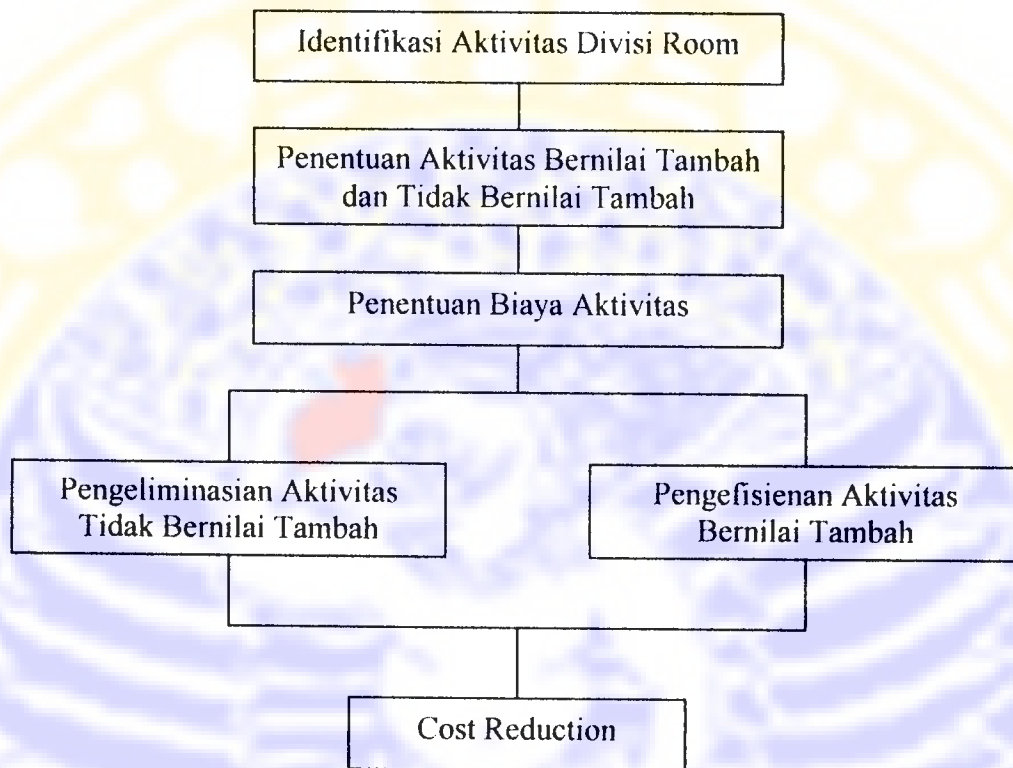
Penentuan biaya aktivitas dilakukan dengan dimensi ABC, yaitu melalui penelusuran biaya-biaya overhead pada setiap aktivitas hotel terutama pada Divisi Room atau kamar menggunakan langkah-langkah:

- 1) Penentuan *cost driver*
- 2) Penelusuran biaya ke masing-masing aktivitas
- 3) Penentuan biaya aktivitas

d. Mengurangi atau mengeleminasi aktivitas tak bernilai tambah dan mengefisienkan aktivitas yang bernilai tambah.

Aktivitas bernilai tambah ditingkatkan efisiensinya dan aktivitas tidak bernilai tambah dieliminasi dengan menggunakan manajemen aktivitas yang meliputi *activity reduction*, *activity elimination*, *activity sharing*, dan *activity selection*.

Gambar 3.1 menunjukkan diagram yang berurutan dari tahap-tahap pelaksanaan teknik analisis dalam penelitian ini dari awal pengidentifikasian aktivitas hingga dilakukannya pengeliminasian atau pengefisienan aktifitas baik aktivitas yang bernilai tambah maupun aktivitas yang tak bernilai tambah.

Gambar 3.1**Teknik Analisis**

Sumber : data yang diolah penulis



BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Hotel Bisanta Bidakara merupakan salah satu perusahaan di bidang jasa yang tidak hanya menyediakan penyewaan kamar tetapi juga menyediakan fasilitas restoran dan jasa lainnya. Hotel Bisanta Bidakara dulunya merupakan wisma tamu Bank Indonesia, sampai akhirnya pada tanggal 27 Maret 1995 wisma tersebut dijadikan sebuah hotel yang resmi dibuka untuk umum dengan nama BISANTA (Bank Indonesia Yayasan Kesejahteraan Karyawan). Pada tahun 2002 Hotel Bisanta menjalin kerjasama pengelolaan dengan PT. Hotel Bumikasa Bidakara.

Sebelumnya Hotel Bisanta Bidakara yang termasuk ke dalam kelas hotel berbintang dua (★★) memiliki jumlah kamar 36 kamar yang terdiri dari 28 kamar standard dan 8 kamar deluxe. Pada tahun 2002 Hotel Bisanta Bidakara melakukan pembangunan dan renovasi untuk penambahan kamar, kini jumlah kamar yang dimiliki sebanyak 79 kamar yang terdiri dari :

- a. Superior : 66 kamar
- b. Suite : 7 kamar
- c. Deluxe : 6 kamar

Hotel Bisanta Bidakara berlokasi di jalan Tegalsari 77-85 Surabaya. Tempatnya yang cukup strategis karena berdekatan dengan pusat-pusat bisnis seperti pertokoan, perbankan, kantor pemerintahan serta dekat dengan pusat-pusat perbelanjaan membuat hotel ini cukup diminati oleh konsumen.

Adapun fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh Hotel Bisanta Bidakara diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Setiap kamar dilengkapi dengan AC (Air Conditioner), telepon, TV Channels dengan video program, serta minibar.
2. Restoran
3. Travel Agency
4. Car Rental
5. Safe Deposit Box yang berfungsi untuk menyimpan barang-barang berharga milik tamu secara gratis.

Selain itu Hotel Bisanta Bidakara juga menyediakan transportasi antar jemput bagi tamu yang ingin berpergian.

4.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi menggambarkan posisi setiap 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.

Struktur organisasi perusahaan secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran

- I. Dari struktur organisasi tersebut, bagian-bagian yang berkaitan dengan permasalahan dalam skripsi ini adalah Divisi Room yang terdiri atas departemen front office dan departemen housekeeping (Lampiran II). Dimana pada tiap-tiap departemen memiliki karyawan dengan berbagai tugas yang berbeda, yaitu :

1. Pada Departemen Front Office terdapat 4 jabatan dengan karyawan tetap dan langsung sejumlah 14 orang yang terdiri dari :
 - a. Seorang Chief Front Office yang mengelola operasional departemen front office.
 - b. Empat orang Receptionist yang bertugas menerima pendaftaran ataupun pemesanan kamar bagi tamu yang ingin menginap di hotel tersebut.
 - c. Enam orang Bell Boy yang bertugas di depan pintu hotel untuk menyambut tamu.
 - d. Tiga orang Driver yang bertugas menjemput atau mengantarkan tamu khusus dari dan ke bandara atau ke tempat wisata.
2. Pada Departemen Housekeeping terdapat 5 jabatan dengan karyawan tetap dan langsung sejumlah 27 orang yang terdiri dari :
 - a. Dua orang Chief Housekeeping yang mengelola operasional departemen housekeeping terutama pada fasilitas yang ada di dalam kamar.
 - b. Satu orang Floor Supervisor yang bertugas pada bagian administrasi serta melayani keluhan para tamu yang pernah menginap.
 - c. Empat orang Room Boy yang bertugas untuk membawakan barang-barang tamu dan mengantarkan tamu sampai ke kamar.
 - d. Lima belas orang House Man yang bertugas menangani dekorasi dan kebersihan di dalam kamar serta menangani pencucian linen, seragam karyawan ataupun pakaian tamu.
 - e. Lima orang Gardener yang bertugas atas kebersihan area sekitar kamar.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Identifikasi Aktivitas

Langkah awal dalam penerapan *Activity-Based Management* adalah identifikasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Tahap ini mencoba untuk menjelaskan secara lengkap tentang aktivitas-aktivitas yang dilakukan. Identifikasi ini untuk mengetahui tindakan apa saja yang dilakukan perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa untuk melayani para tamu yang menyewa kamar.

Uraian berikut menjelaskan identifikasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan :

1. Unit Front Office yang melakukan aktivitas-aktivitas sebagai berikut :
 - a. Mensupervisi departemen front office adalah aktivitas mengelola manajemen operasional departemen front office, koordinasi dan mengevaluasi kinerja departemen front office sehari-hari maupun bulanan.
 - b. Administrasi check-in, check-out & payment adalah aktivitas receptionist mulai mendata identitas tamu, menentukan nomor kamar tamu serta pembayaran sewa kamar.
 - c. Deposit Reservation adalah aktivitas untuk menerima pembayaran sewa dimuka yang dilakukan oleh tamu yang tidak tahu berapa lama akan menyewa kamar.
 - d. Reservation Confirmation adalah aktivitas menerima atau mendapatkan konfirmasi dari konsumen mengenai jadi atau tidaknya konsumen untuk menyewa kamar.

- e. Memberikan informasi kepada tamu adalah aktivitas informasi yang berkaitan dengan fasilitas-fasilitas yang ada serta acara-acara yang akan diadakan oleh pihak manajemen dalam memberikan pelayanan bagi para tamu.
 - f. Melayani tamu dari dan ke bandara adalah aktivitas untuk melayani tamu yang ingin di antar dan di jemput dari bandara menuju hotel maupun sebaliknya.
 - g. Membukakan pintu mobil dan hotel adalah aktivitas menyambut kedatangan tamu yang akan menginap di hotel.
2. Unit Housekeeping & Laundry yang melakukan aktivitas-aktivitas sebagai berikut:
- a. Mensupervisi departemen housekeeping dan laundry adalah aktivitas mengelola manajemen operasional departemen housekeeping dan laundry, koordinasi dan mengevaluasi kinerja departemen housekeeping dan laundry sehari-hari maupun bulanan.
 - b. Menangani keluhan tamu adalah aktivitas menerima segala keluhan dari tamu yang berkaitan dengan pelayanan serta fasilitas yang diberikan.
 - c. Membawakan tas dan mengantarkan tamu ke kamar adalah aktivitas melayani tamu dengan membawakan barang-barang tamu dan mengantarkannya sampai ke kamar.
 - d. Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar adalah aktivitas untuk menjaga fasilitas kamar agar tetap bersih.

- e. Membersihkan area disekitar kamar adalah aktivitas untuk menjaga kebersihan didaerah sekitar kamar terutama pada loby atau lorong jalan menuju kamar.
- f. Mendekorasi kamar hotel adalah aktivitas mendekorasi kamar agar terlihat indah dan nyaman untuk ditempati.
- g. Mencuci linen adalah aktivitas mencuci linen seperti sprei tempat tidur, selimut, korden dan handuk yang disediakan di dalam kamar mandi.
- h. Mencuci seragam karyawan adalah aktivitas mencuci seragam karyawan Hotel Bisanta Bidakara.
- i. Mencuci pakaian tamu adalah aktivitas mencuci pakaian tamu yang menginap dengan tarif yang telah ditentukan oleh bagian *House Keeping*.
- j. Inspeksi kamar merupakan aktivitas memeriksa keadaan kamar,dilakukan oleh empat orang yaitu Chief Housekeeping & Laundry, Floor Supervisor dan dua orang Houseman. Aktivitas ini dilakukan tiap akhir bulan.

Setelah tiap aktivitas teridentifikasi maka langkah selanjutnya adalah menentukan berapa jumlah tenaga kerja yang digunakan untuk tiap-tiap aktivitas dan beberapa atribut penting aktivitas. Atribut apa yang digunakan tergantung kepada tujuan yang ingin dicapai. Contoh dari atribut aktivitas dikaitkan dengan obyek pembiayaan termasuk tipe sumber daya yang dikonsumsi, jumlah waktu yang digunakan tenaga kerja untuk tiap aktivitas, obyek biaya yang mengkonsumsi output aktivitas (alasan melaksanakan aktivitas), ukuran output aktivitas (*activity driver*) dan nama aktivitas.

Tabel 4.1

Aktivitas yang dilakukan dan Jumlah Tenaga Kerja yang digunakan

AKTIVITAS	JTKL
Unit Front Office	
Supervisi Front Office	1
Administrasi check-in, check-out & payment	1
Deposit Reservation	1
Reservation Confirmation	1
Memberikan informasi kepada tamu	1
Melayani keluhan tamu	1
Melayani tamu dari dan ke bandara	3
Membukakan pintu mobil dan hotel	2
Membawakan tas tamu dan mengantarkan tamu ke kamar	4
Unit House Keeping & Laundry	
Supervisi House Keeping	2
Mempersiapkan kamar & membersihkan kamar	6
Membersihkan area yang terletak disekitar kamar	5
Mendekorasi kamar hotel	3
Menangani pencucian linen	2
Menangani pencucian seragam karyawan	2
Menangani pencucian pakaian tamu	2
Inspeksi Kamar	4
Total	41

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

4.3.1.1 Analisis Driver

Mengelola Aktivitas memerlukan pemahaman terhadap penyebab biaya aktivitas. Setiap aktivitas menggunakan masukan aktivitas dan menghasilkan keluaran aktivitas. Masukan aktivitas (*activity inputs*) adalah sumber-sumber yang dikonsumsi oleh aktivitas dalam rangka menghasilkan keluaran aktivitas. Keluaran Aktivitas (*activity outputs*) adalah hasil suatu aktivitas.

Cost Driver menurut Blocher (2000;120) adalah faktor-faktor yang menyebabkan perubahan biaya aktivitas dan merupakan factor yang dapat diukur yang digunakan untuk membebaskan biaya ke aktivitas dan dari aktivitas ke aktivitas lainnya, produk atau jasa.

Cost Driver menyatakan mengapa suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas harus dilaksanakan dan seberapa banyak usaha harus dikorbankan untuk melaksanakan aktivitas. *Cost Driver* harus dianalisis dengan analisis driver yaitu proses untuk mengetahui akar penyebab terjadinya biaya aktivitas.

Tabel 4.2

Resources Driver Tiap Biaya

Jenis Biaya	Resources Driver
Payroll	Jumlah Tenaga Kerja Langsung
Laundry & Dry Cleaning	Jumlah Pencucian
China & Glassware	Jumlah Unit yang digunakan
Cleaning Supplies	Jumlah Pembersihan
Guest Supplies	Jumlah Tamu
Printing & Stationary	Jumlah Pemakaian kertas, alat tulis & cetak
Room Decoration	Jumlah Kamar
TV Contribution	Jumlah Kamar
Fruits Basket	Jumlah Unit yang digunakan
Wellcome Drink	Jumlah Tamu
Postage & Telegram (perangko)	Jumlah Pengiriman
Guest & Local Transportation	Jumlah Pelayanan dengan Mobil
Telephone, Fax & Telex	Jumlah Jam Pemakaian
Uniform	Jumlah Karyawan
Music Entertainment	Jumlah CD
F & B Guest Supplies	Jumlah Unit yang digunakan
Miscellaneous	Jumlah Waktu yang digunakan

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Cost Driver terdiri dari dua jenis yaitu *Resources driver* yang melekat pada biaya itu sendiri dan *Activity driver* yang melekat pada aktivitas itu sendiri. *Resources driver* merupakan ukuran kuantitas sumber daya yang dikonsumsi oleh aktivitas. *Resources driver* yang mencerminkan sumber daya aktual yang dikonsumsi oleh aktivitas-aktivitas sebagai berikut:

- a. Biaya tenaga kerja langsung akan ditelusuri ke aktivitas berdasarkan jam tenaga kerja langsung. Dengan semakin banyak jam tenaga kerja langsung yang digunakan maka semakin besar biaya tenaga kerja yang harus dikeluarkan perusahaan.
- b. Biaya *Laundry & Dry Cleaning* akan ditelusuri ke aktivitas berdasarkan jumlah seragam, baju, linen, atau barang dari kain lainnya yang dicuci dan dikeringkan. Dengan semakin banyak barang berbahan kain yang dicuci dan dikeringkan maka semakin besar biaya *laundry & dry cleaning* yang harus dikeluarkan perusahaan.
- c. Biaya *China & Glassware* akan ditelusuri ke aktivitas berdasarkan jumlah unit yang dibeli. Dengan semakin banyak unit yang digunakan maka semakin besar biaya *china & glassware* yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.
- d. Biaya *Cleaning Supplies* akan ditelusuri ke aktivitas berdasarkan jumlah penggunaan bahan pembersih. Semakin banyak bahan pembersih yang digunakan semakin besar biaya *cleaning supplies* yang harus dikeluarkan perusahaan.

- e. Biaya *Guest Supplies* akan ditelusuri ke aktivitas berdasarkan jumlah kamar yang dihuni oleh tamu. Dengan semakin banyak jumlah tamu yang datang maka semakin besar biaya *guest supplies* yang harus dikeluarkan perusahaan.
- f. Biaya *Printing & Stationary Supplies* akan ditelusuri ke aktivitas berdasarkan jumlah kertas yang digunakan. Dengan semakin banyak jumlah kertas yang digunakan maka semakin besar biaya yang harus dikeluarkan perusahaan.
- g. Biaya *Room Decoration* akan ditelusuri ke aktivitas berdasarkan jumlah kamar yang didekorasi. Dengan semakin banyak jumlah kamar yang harus didekorasi maka semakin besar biaya dekorasi yang harus dikeluarkan perusahaan.
- h. Biaya *TV Contribution* akan ditelusuri ke aktivitas berdasarkan pada jumlah unit yang dibeli dan dikontribusikan pada beberapa kamar. Semakin banyak kontribusi tv ini dilakukan atau dibeli akan semakin besar biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan.
- i. Biaya *Fruits Basket* akan ditelusuri ke aktivitas berdasarkan pada jumlah unit yang digunakan pada beberapa kamar. Semakin banyak *fruits basket* dibeli dan digunakan semakin besar pula biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.
- j. Biaya *Wellcome Drink* akan ditelusuri ke aktivitas berdasarkan pada jumlah tamu yang datang untuk menginap ataupun yang sedang menunggu di loby untuk proses administrasi chek-in. Semakin banyak jumlah tamu yang datang dan menginap akan semakin besar biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.
- k. Biaya *Postage & Telegram* akan ditelusuri ke aktivitas Guest Relation berdasarkan jumlah pengiriman melalui post kepada tamu yang sudah meninggalkan hotel, supplier, dan juga brosur .

- l. Biaya *Guest & Local Transportation* akan ditelusuri ke unit aktivitas Concierge berdasarkan jumlah pelayanan terhadap tamu dengan menggunakan alat transportasi mobil. Dengan semakin sering melayani tamu maka semakin besar biaya *guest & local transportation* yang harus dikeluarkan perusahaan.
- m. Biaya *Telephone, Fax & Telex* akan ditelusuri ke aktivitas berdasarkan jumlah pulsa atau jam pemakaian alat komunikasi. Dengan semakin banyak pulsa yang digunakan maka semakin besar biaya *Telephone, Fax & Telex* yang harus dikeluarkan perusahaan.
- n. Biaya *Uniforms* akan ditelusuri ke aktivitas berdasarkan jumlah karyawan. Dengan semakin banyak jumlah karyawan maka semakin besar biaya *uniforms* yang harus dikeluarkan perusahaan.
- o. Biaya *Music Entertainment* akan ditelusuri ke aktivitas berdasarkan jumlah CD atau film yang diputar dikamar ataupun hiburan lain untuk menghibur tamu. Dengan semakin sering CD atau film atau hiburan lain yang ditampilkan akan semakin besar biaya *Music Entertainment* yang harus dikeluarkan perusahaan.
- p. Biaya *F&B Guest Supplies* akan ditelusuri ke aktivitas berdasarkan jumlah unit yang dibeli. Dengan semakin banyak unit yang digunakan maka semakin besar biaya *F&B Guest Supplies* yang harus dikeluarkan perusahaan.
- q. Biaya *micellaneous* (inspeksi persediaan) akan ditelusuri ke aktivitas berdasarkan jumlah pemeriksaan yang dilakukan.

4.3.2 Biaya Aktivitas

Tabel 4.3

Perincian Biaya Pengeluaran Room Departement

Rooms Departement	Total
Payroll Expense	
Salary & Wages	143.313.682,00
Employee Benefits	91.914.876,22
Total Payroll Expense	235.228.558,22
Other Expenses :	
Laundry & Dry Cleaning	84.890.693,00
China & Glassware	156.000,00
Cleaning Supplies	2.611.865,45
Guest Supplies	33.123.075,49
Printing & Stationary	15.003.215,13
Room Decoration	1.504.450,00
TV Contribution	2.920.000,00
Fruits Basket	161.396,50
Wellcome Drink	107.640,00
Postage & Telegram (perangko)	3.253.000,00
Guest & Local Transportation	25.625.400,00
Telephone, Fax & Telex	837.520,00
Uniform	2.650.000,00
Music Entertainment	20.130.000,00
F & B Guest Supplies	21.862.798,00
Miscellaneous	1.538.387,67
Room Depreciation	25.676.629,64
Transportation Depreciation	8.931.481,03
Total Other Expenses	250.983.551,91
Total Expenses	486.212.110,13

Sumber : Data Intern Perusahaan

Setelah tiap aktivitas teridentifikasi maka langkah selanjutnya adalah membebaskan biaya-biaya sumber daya ke tiap aktivitas. Langkah ini dilakukan

untuk mengidentifikasi sumber daya yang dikonsumsi tiap aktivitas. Pembebanan biaya produksi tiap aktivitas berdasarkan konsumsi resources driver.

Tabel 4.4

Biaya Tenaga Kerja Langsung per Aktivitas

Aktivitas	Jam TKL	%	Biaya
Supervisi Front Office	2.496	0,0270	6.357.528,60
Adm. check-in, check-out & payment	2.496	0,0270	6.357.528,60
Deposit Reservation	2.496	0,0270	6.357.528,60
Reservation Confirmation	2.496	0,0270	6.357.528,60
Memberikan informasi kepada tamu	2.496	0,0270	6.357.528,60
Melayani keluhan tamu	2.496	0,0270	6.357.528,60
Melayani tamu dari dan ke bandara	7.488	0,0811	19.072.585,80
Membukakan pintu mobil dan hotel	4.992	0,0541	12.715.057,20
Membawakan tas & mengantar tamu ke kamar	9.984	0,1081	25.430.114,40
Supervisi House Keeping	4.992	0,0541	12.715.057,20
Menyiapkan & membersihkan kamar	14.976	0,1622	38.145.171,60
Membersihkan area disekitar kamar	12.480	0,1351	31.787.643,00
Mendekorasi kamar hotel	7.488	0,0811	19.072.585,80
Mencuci linen	4.992	0,0541	12.715.057,20
Mencuci seragam karyawan	4.992	0,0541	12.715.057,20
Mencuci pakaian tamu	4.992	0,0541	12.715.057,20
Inspeksi kamar	48	0,0005	122.260,17
TOTAL	92.352	1,0000	235.228.558,22

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Perhitungan yang sama dilakukan pada biaya-biaya Overhead tiap aktivitas yang tersaji dalam Tabel 4.5 sampai Tabel 4.22 berikut :

Tabel 4.5

Biaya Laundry & Dry Cleaning per Aktivitas

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Mencuci Seragam Karyawan	0,55	46.689.881,15
Mencuci pakaian tamu	0,25	21.222.673,25
Mencuci Linen	0,20	16.978.138,60
Total	1,00	84.890.693,00

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Tabel 4.6

Biaya China & Glassware per Aktivitas

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Menyiapkan & membersihkan kamar	0,60	93.600,00
Mendekorasi kamar	0,40	62.400,00
Total	1,00	156.000,00

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Tabel 4.7

Biaya Cleaning Supplies per Aktivitas

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Menyiapkan & membersihkan kamar	0,20	522.373,09
Membersihkan area sekitar kamar	0,10	261.186,55
Mendekorasi kamar	0,10	261.186,55
Mencuci seragam karyawan	0,15	391.779,82
Mencuci linen	0,50	1.305.932,73
Mencuci pakaian tamu	0,05	130.593,27
Total	1,10	2.611.865,45

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Tabel 4.8

Biaya Guest Supplies per Aktivitas

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Menyiapkan & membersihkan kamar	0,50	16.561.537,75
Membersihkan area sekitar kamar	0,15	4.968.461,32
Mendekorasi kamar hotel	0,35	11.593.076,42
Total	1,00	33.123.075,49

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Tabel 4.9

Biaya Printing & Stationery Supplies per aktivitas

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Supervisi Front Office	0,12	1.800.385,80
Supervisi House Keeping	0,13	1.950.417,95
Adm. check-in, check-out & payment	0,20	3.000.643,01
Deposit Reservation	0,05	750.160,75
Reservation Confirmation	0,10	1.500.321,50
Memberikan informasi kepada tamu	0,20	3.000.643,01
Inspeksi	0,05	750.160,75
Menangani keluhan tamu	0,15	2.250.482,25
Total	1,00	15.003.215,03

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Tabel 4.10

Biaya Room Decoration per Aktivitas

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Menyiapkan & membersihkan kamar	0,25	376.112,50
Mendekorasi kamar hotel	0,50	752.225,00
Membersihkan area sekitar kamar	0,25	376.112,50
Total	1,00	1.504.450,00

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Tabel 4.11

Biaya TV Contribution per Aktivitas

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Menyiapkan & membersihkan kamar	0,65	1.898.000,00
Mendekorasi kamar	0,35	1.022.000,00
Total	1,00	2.920.000,00

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Tabel 4.12

Biaya Fruits Basket per Aktivitas

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Menyiapkan & membersihkan kamar	0,30	48.418,80
Mendekorasi kamar	0,70	112.977,20
Total	1,00	161.396,00

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Tabel 4.13

Biaya Wellcome Drink per Aktivitas

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Menyiapkan & membersihkan kamar	0,50	53.820,00
Mendekorasi kamar hotel	0,35	37.674,00
Adm. Check-in, Check-out & payment	0,15	16.146,00
Total	1,00	107.640,00

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Tabel 4.14

Biaya Postage & Telegram per Aktivitas

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Adm. check-in, check-out & payment	0,25	813.250,00
Deposit Reservation	0,25	813.250,00
Reservation Confirmation	0,25	813.250,00
Memberikan informasi kepada tamu	0,25	813.250,00
Total	1,00	3.253.000,00

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Tabel 4.15

Biaya Guest & Local Transportation per Aktivitas

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Melayani tamu dari & ke Bandara	1,00	25.625.000,00
Total	1,00	25.625.000,00

Tabel 4.16

Biaya Telephone, Fax & Telex per aktivitas

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Adm. check-in, check-out & payment	0,20	167.504,00
Deposit Reservation	0,20	167.504,00
Reservation Confirmation	0,20	167.504,00
Memberikan informasi kepada tamu	0,20	167.504,00
Menangani keluhan tamu	0,20	167.504,00
Total	1,00	837.520,00

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Tabel 4.17

Biaya Uniform per Aktivitas

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Supervisi Front Office	0,05	132.500,00
Supervisi House Keeping	0,05	132.500,00
Adm. check-in, check-out & payment	0,20	530.000,00
Deposit Reservation	0,15	397.500,00
Reservation Confirmation	0,10	265.000,00
Melayani tamu dari dan ke bandara	0,10	265.000,00
Membukakan pintu mobil dan hotel	0,10	265.000,00
Membawakan tas & mengantar tamu ke kamar	0,20	530.000,00
Menangani keluhan tamu	0,05	132.500,00
Total	1,00	2.650.000,00

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Tabel 4.18

Biaya Music Entertainment per Aktivitas

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Menyiapkan & membersihkan kamar	0,75	15.097.500,00
Mendekorasi kamar	0,25	5.032.500,00
Total	1,00	20.130.000,00

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah Diolah

Tabel 4.19**Biaya F & B Guest Supplies per Aktivitas**

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Menyiapkan & membersihkan kamar	0,65	14.210.819,32
Mendekorasi kamar	0,35	7.651.979,63
Total	1,00	21.862.798,95

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Tabel 4.20**Biaya Miscellaneous Digunakan untuk Aktivitas Inspeksi Kamar**

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Inspeksi kamar	1,00	1.538.387,67
Total	1,00	1.538.387,67

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Tabel 4.21**Biaya Room Depreciation per Aktivitas**

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Menyiapkan & membersihkan kamar	0,40	10.270.651,86
Membersihkan area sekitar kamar	0,25	6.419.157,41
Mendekorasi kamar	0,35	8.986.820,37
Total	1,00	25.676.629,64

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Tabel 4.22**Biaya Penyusutan Kendaraan per Aktivitas**

Aktivitas	%	Biaya per Aktivitas
Melayani tamu dari & ke bandara	1,00	8.931.481,03
Total	1,00	8.931.481,03

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Setelah biaya tiap aktivitas diketahui maka selanjutnya menentukan besarnya biaya aktivitas. Dengan mengetahui biaya aktivitas maka perusahaan akan mengetahui berapa besar biaya tiap aktivitas dengan demikian akan diketahui aktivitas mana yang menyerap biaya yang terbesar sehingga dapat diambil langkah efisiensi biaya. Biaya aktivitas diperoleh dengan menjumlahkan semua biaya per aktivitas yang telah dihitung sebelumnya.

Tabel 4.23

Biaya Aktivitas

Aktivitas	Biaya Aktivitas
Supervisi Front Office	10.188.414,40
Administrasi check-in, check-out & payment	10.885.071,61
Deposit Reservation	8.485.943,35
Reservation Confirmation	9.103.604,10
Memberikan informasi kepada tamu	10.338.925,61
Menangani keluhan tamu	8.908.014,86
Melayani tamu dari dan ke bandara	19.337.585,80
Membukakan pintu mobil dan hotel	12.980.057,20
Supervisi House Keeping	15.819.975,15
Membawakan tas & mengantarkan tamu ke kamar	25.960.114,40
Mempersiapkan kamar & membersihkan kamar	112.298.644,27
Membersihkan area yang terletak disekitar kamar	43.874.960,78
Mendekorasi kamar hotel	54.585.424,97
Menangani pencucian linen	30.999.128,53
Menangani pencucian seragam karyawan	59.796.718,17
Menangani pencucian pakaian tamu	34.068.323,72
Inspeksi Kamar	2.410.808,59
Total	486.212.110,19

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

4.3.3 Pembebanan Biaya ke Produk

Setelah mengalokasikan biaya Divisi Room pada setiap aktivitas yang menyebabkan maka langkah selanjutnya adalah membebankan biaya-biaya per

aktivitas tersebut pada produk yang ada. Perhitungan pembebanannya adalah dengan membagi total biaya setiap aktivitas dengan jumlah kamar yang terjual selama tahun 2003 pada hotel Bisanta Bidakara. Perhitungan pembebanan tersebut tampak pada tabel 4.23.

Tabel 4.24

Pembebanan Biaya Aktivitas Terhadap Jumlah Kamar yang Terjual

Aktivitas	Biaya Aktivitas	Jumlah kamar terjual	Biaya Aktivitas per kamar
Supervisi Front Office	10.188.414,40	16.848	604,73
Adm.check-in, check-out & payment	10.885.071,61	16.848	646,08
Deposit Reservation	10.736.425,61	16.848	637,25
Reservation Confirmation	10.603.925,61	16.848	629,39
Memberikan informasi kepada tamu	10.338.925,61	16.848	613,66
Menangani keluhan tamu	8.908.014,86	16.848	528,73
Melayani tamu dari dan ke bandara	19.337.585,80	16.848	1.147,77
Membukakan pintu mobil dan hotel	12.980.057,20	16.848	770,42
Supervisi House Keeping	15.819.975,15	16.848	938,98
Membawakan tas & mengantar tamu ke kamar	25.960.114,40	16.848	1.540,84
Menyiapkan & membersihkan kamar	112.298.644,27	16.848	6.665,40
Membersihkan area sekitar kamar	43.874.960,78	16.848	2.604,16
Mendekorasi kamar hotel	54.585.424,97	16.848	3.239,88
Mencuci linen	30.999.128,53	16.848	1.839,93
Mencuci seragam karyawan	59.796.718,17	16.848	3.549,19
Mencuci pakaian tamu	34.068.323,72	16.848	2.022,10
Inspeksi Kamar	2.410.808,59	16.848	143,09
Total	486.212.110,19		28.121,59

Sumber : Data Intern Perusahaan yang telah diolah

Jumlah kamar yang terjual pada tahun 2003 sebesar 16.848 kamar, jumlah ini didapatkan dari rata-rata okupansi kamar per hari 60% selama setahun

dikalikan dengan 78 kamar dari 79 kamar yang ada, 1 kamar tidak dijual karena di khususkan untuk General Manager.

4.3.4 Analisis Aktivitas

Setelah diketahui perhitungan pembebanan biaya produk maka untuk diketahui apakah suatu aktivitas memberi nilai tambah atau tidak bagi keseluruhan proses kerja perusahaan maka perlu dilakukan analisis aktivitas. Analisis aktivitas adalah proses identifikasi dan evaluasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan perusahaan.

Analisis Aktivitas harus menghasilkan 4 keluaran :

1. Aktivitas apa yang dilakukan
2. Berapa banyak orang yang melakukan aktivitas tersebut
3. Berapa banyak waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut.
4. Perlakuan terhadap aktivitas tersebut untuk selanjutnya apakah akan dipertahankan, dibagi, atau dieliminasi.

Untuk mengetahui apakah suatu aktivitas bernilai tambah atau tidak bagi perusahaan dapat dilakukan kuisisioner indikator analisis aktivitas. Indikator ini berdasarkan sudut pandang pelanggan karena semua aktivitas yang dilakukan perusahaan ditujukan untuk kepuasan konsumen.

Tabel 4.25

**Indikator Analisis Aktivitas Divisi Room
Tahun 2003**

Aktivitas	INDIKATOR			R/B/NVA
	1	2	3	
Supervisi Front Office	Tidak	Tidak	Tidak	BVA
Adm. check-in, check-out & payment	Ya	Ya	Tidak	RVA
Deposit Reservation	Ya	Ya	Tidak	BVA
Reservation Confirmation	Ya	Ya	Tidak	BVA
Memberikan informasi kepada tamu	Ya	Ya	Tidak	RVA
Melayani tamu dari dan ke bandara	Ya	Ya	Tidak	RVA
Membukakan pintu mobil dan hotel	Ya	Ya	Tidak	RVA
Supervisi House Keeping	Tidak	Tidak	Tidak	BVA
Menangani keluhan tamu	Ya	Ya	Tidak	RVA
Membawakan tas & mengantar tamu ke kamar	Ya	Ya	Tidak	RVA
Mempersiapkan & membersihkan kamar	Ya	Ya	Tidak	RVA
Membersihkan area disekitar kamar	Ya	Ya	Tidak	RVA
Mendekorasi kamar hotel	Tidak	Tidak	Tidak	BVA
Mencuci linen	Ya	Ya	Tidak	RVA
Mencuci seragam karyawan	Tidak	Tidak	Ya	NVA
Mencuci pakaian tamu	Ya	Ya	Tidak	RVA
Inspeksi Kamar	Tidak	Tidak	Ya	NVA

Sumber : Data Perusahaan yang telah diolah

4.3.4.1 Aktivitas bernilai tambah

Semua aktivitas yang diperlukan untuk kelancaran kegiatan perusahaan disebut Aktivitas Bernilai Tambah (*Value-Added Activities*). Aktivitas ini harus memenuhi ketiga indikator di atas. *Real Value Added Activities* merupakan aktivitas yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan penting bagi perusahaan. *Real value added activities* yang memberikan nilai tambah bagi

pelanggan dan perusahaan akan tetap dipertahankan atau mungkin juga dapat digabung dengan *real value added activities* atau *bussiness value added activities* lainnya yang berkaitan.

Aktivitas yang bernilai tambah dari sudut pandang pelanggan (*Real Value Added Activities*) adalah sebagai berikut :

- a. Administrasi check-in, check-out & payment adalah aktivitas receptionist mulai mendata identitas tamu, menentukan nomor kamar tamu serta pembayaran sewa kamar.
- b. Memberikan informasi kepada tamu adalah aktivitas informasi yang berkaitan dengan fasilitas-fasilitas yang ada serta acara-acara yang akan diadakan oleh pihak manajemen dalam memberikan pelayanan bagi para tamu.
- c. Menangani keluhan tamu adalah aktivitas menerima segala keluhan dari tamu yang berkaitan dengan pelayanan serta fasilitas yang diberikan.
- d. Melayani tamu dari dan ke bandara adalah aktivitas untuk melayani tamu khusus yang ingin di antar dan di jemput dari bandara menuju hotel maupun sebaliknya.
- e. Membukakan pintu mobil dan hotel adalah aktivitas menyambut kedatangan tamu yang akan menginap di hotel.
- f. Membawakan tas dan mengantarkan tamu ke kamar adalah aktivitas melayani tamu dengan membawakan barang-barang tamu dan mengantarkannya sampai ke kamar.
- g. Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar adalah aktivitas untuk menjaga fasilitas kamar agar tetap bersih.

- h. Membersihkan area disekitar kamar adalah aktivitas untuk menjaga kebersihan didaerah sekitar kamar terutama pada loby atau lorong jalan menuju kamar.
- i. Menangani pencucian linen adalah aktivitas mencuci linen seperti sprei tempat tidur, selimut, korden dan handuk yang disediakan di dalam kamar mandi.
- j. Mencuci pakaian tamu adalah aktivitas mencuci pakaian tamu yang menginap dengan tarif yang telah ditentukan oleh bagian *House Keeping*.

4.3.4.2 Aktivitas tidak bernilai tambah

Non-value added activities yang tidak memberikan nilai tambah baik bagi pelanggan maupun perusahaan dapat dikurangi volume aktivitasnya atau digabung dengan aktivitas lainnya yang bernilai tambah atau bila perlu dieliminasi, bergantung pada hasil analisis aktivitas tersebut terhadap tingkat pelayanan terhadap pelanggan .

Bussiness value addded activities yang tidak memberikan nilai tambah bagi pelanggan tetapi penting bagi perusahaan mungkin dapat digabung dengan aktivitas yang terkait atau dipertahankan dengan dikurangi volume aktivitasnya

Pengklasifikasian aktivitas tersebut sangat bergantung pada kondisi perusahaan tersebut sehingga suatu aktivitas yang biasanya merupakan *non-value added activities* pada umumnya seperti inspeksi tetapi dalam perusahaan tertentu dapat menjadi *Bussiness value added activities*.

Dari analisis di atas maka diketahui mana *Real Value Added Activities*, *Business Value Added Activities* dan *Non Value Added Activities*. Aktivitas yang termasuk *Business Value Added Activities* adalah :

- a. Mensupervisi departemen front office adalah aktivitas mengelola manajemen operasional departemen front office, koordinasi dan mengevaluasi kinerja departemen front office sehari-hari maupun bulanan
- b. Deposit Reservation adalah aktivitas untuk menerima pembayaran sewa dimuka yang dilakukan oleh tamu yang tidak tahu berapa lama akan menyewa kamar.
- c. Reservation Confirmation adalah aktivitas menerima atau mendapatkan konfirmasi dari konsumen mengenai jadi atau tidaknya konsumen untuk menyewa kamar.
- d. Mensupervisi departemen housekeeping dan laundry adalah aktivitas mengelola manajemen operasional departemen housekeeping dan laundry, koordinasi dan mengevaluasi kinerja departemen housekeeping dan laundry sehari-hari maupun.
- e. Mendekorasi kamar hotel adalah aktivitas mendekorasi kamar agar terlihat indah dan nyaman untuk di tempati.

Aktivitas yang masuk kategori *Non value Added Activities* adalah :

- a. Mencuci seragam karyawan adalah aktivitas mencuci seragam karyawan Hotel Bisanta Bidakara.

- b. Inspeksi kamar merupakan aktivitas memeriksa keadaan kamar, dilakukan oleh empat orang yaitu Chief Housekeeping & Laundry, Floor Supervisor dan dua orang Houseman. Aktivitas ini dilakukan tiap akhir bulan.

Tabel 4.26

Biaya Aktivitas *Real Value Added Activities*, *Business Value Added Activities* dan *Non Value Added Activities*

Aktivitas	RVA	BVA	NVA
Supervisi Front Office		10.188.414,40	
Adm. check-in, check-out & payment	10.885.071,61		
Deposit Reservation		10.736.425,61	
Reservation Confirmation		10.603.925,61	
Memberikan informasi kepada tamu	10.338.925,61		
Melayani tamu dari dan ke bandara	19.337.585,80		
Membukakan pintu mobil dan hotel	12.980.057,20		
Supervisi House Keeping		15.819.975,15	
Menangani keluhan tamu	8.908.014,86		
Membawakan tas & mengantar tamu ke kamar	25.960.114,40		
Menyiapkan & membersihkan kamar	112.298.644,27		
Membersihkan area disekitar kamar	43.874.960,78		
Mendekorasi kamar hotel		54.585.424,97	
Mencuci linen		30.999.128,53	
Mencuci seragam karyawan			59.796.718,17
Mencuci pakaian tamu		34.068.323,72	
Inspeksi Kamar			2.410.808,59
Total	244.583.374,53	167.001.617,99	62.207.526,76

Sumber : Data Perusahaan yang telah diolah

Dari analisis di atas diketahui jumlah biaya *Real Value Added Activities* sebesar 52 % dari total biaya yang dikeluarkan oleh Divisi Room. Namun perusahaan masih perlu untuk menganalisa lagi aktivitas mana yang perlu dihilangkan atau digabung dengan aktivitas lain terutama pada aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi pelanggan.

4.3.5 Pengurangan Biaya

Tabel 4.27

Biaya Aktivitas setelah Pengurangan Biaya

Aktivitas	RVA	BVA	NVA
Supervisi Front Office		10.188.414,40	
Adm. check-in, check-out & payment	9.252.310,87		
Deposit Reservation		8.589.140,49	
Reservation Confirmation		8.483.140,49	
Memberikan informasi kepada tamu	8.788.086,77		
Melayani tamu dari dan ke bandara	19.337.585,80		
Membukakan pintu mobil dan hotel	12.980.057,20		
Supervisi House Keeping		15.819.975,15	
Menangani keluhan tamu	8.908.014,86		
Membawakan tas & mengantar tamu ke kamar	25.960.114,40		
Menyiapkan & membersihkan kamar	89.838.915,42		
Membersihkan area disekitar kamar	43.874.960,78		
Mendekorasi kamar hotel		43.668.339,98	
Mencuci linen		26.349.259,25	
Mencuci seragam karyawan			44.847.538,63
Mencuci pakaian tamu		34.068.323,72	
Inspeksi Kamar			2.410.808,59
Total	218.940.046,09	147.166.593,47	47.258.347,22

Setelah dilakukan pengurangan biaya maka total biaya aktivitas sekarang menjadi Rp 413.364.986,78 atau berkurang 15 %.

Pengurangan biaya yang terjadi didapat melalui :

Real Value Added Activities :

1. Adm. chek-in, check-out & payment dan memberikan informasi pada tamu.
Kedua aktivitas tersebut digabung menjadi satu dan dapat dilakukan oleh seorang Receptionist. Total biayanya berkurang menjadi Rp 18.040.397,64.
2. Menyiapkan dan membersihkan kamar
.Aktivitas ini tidak perlu dilakukan pada setiap kamar, cukup pada kamar yang selesai dipakai oleh tamu dan siap dipakai oleh tamu lain. Aktivitas ini total biayanya dapat ditekan menjadi Rp 89.838.915,42 atau berkurang 20%.

Bussiness Value Activities :

1. Deposit dan konfirmasi reseservasi
Kedua Aktivitas ini dapat digabung menjadi satu dan dapat dilakukan oleh 1 orang receptionist. Total biayanya berkurang menjadi Rp 40.541.118,80 atau turun 30%.
2. Mendekorasi kamar
Aktivitas ini tidak perlu dilakukan setiap hari, ckup pada kamar yang selesai dipakai oleh tamu. Total biayanya dapat ditekan menjadi Rp 43.668.339,98 atau berkurang 20%.



BAB V
SIMPULAN DAN SARAN

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Dari pembahasan sebelumnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Analisis aktivitas bertujuan untuk mengklasifikasikan aktivitas-aktivitas yang ada menjadi aktivitas bernilai tambah atau aktivitas tidak bernilai tambah. Untuk mengetahui apakah suatu aktivitas bernilai tambah atau tidak bagi suatu perusahaan dapat dilakukan kuisioner indikator analisis aktivitas. Indikator ini berdasarkan sudut pandang pelanggan karena semua aktivitas yang dilakukan perusahaan ditujukan untuk kepuasan konsumen.
2. Analisis aktivitas untuk pengurangan biaya dapat dilakukan dengan empat cara yaitu eliminasi, seleksi, pengurangan maupun pembagian aktivitas. Pengelolaan ini tidak hanya untuk aktivitas tidak bernilai tambah saja tetapi juga aktivitas yang bernilai tambah ataupun *Bussiness Value Activities*.
3. Apabila melakukan *Activity-Based Management* total biaya Departemen Room pada Hotel Bisanta Bidakara mengalami penurunan sebesar 15% dari dari Rp 486.212.110,19 menjadi Rp 413.364,986,78.



DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Atkinson, Anthony A. 1995. *Management Accounting*. International Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Blocher, Edwaard J., Kung H. Chen, dan Thomas W. Lin. 1999. *Manajemen Biaya*. Jilid 1, Edisi 1. Terjemahan : A. Susty Ambriani. 2000. Jakarta: Salemba Empat.
- Brimson, James A. 1991. *Activity Accounting : An Activity-Based Costing Approach*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Brimson , James A., and John Antos. 1994. *Activity-Based Management For Service Industries, Government Entities and Non Profit Organization*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Dearden, John. 1988. *Management Accounting : Text and Cases*. New Jersey: Prentice Hall: A Division of Simon and Schucter Engleword Cliffs.
- Hansen, Don R., and Maryanne M. Mowen. 1995. *Cost Management : Accounting and Control*. Cincinati, Ohio: South Western College Publishing Co.
- . 2000. *Management Accounting*. Cincinati, Ohio: South Western College Publishing Co.
- Hilton, Ronald W. 1997. *Managerial Accounting*. Third Edition, International Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hongren, Charles T., Gary L. Sundern, William O. Stratton. 1996. *Introduction to Management Accounting*. Tenth Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Johnson, H . Thomas, and Robert S. Kaplan. 1987. *Relevance Lost, The Rise and Fail Management Accounting*. Harvard Business School Press.
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: P.T. Remaja Rosdakarya.
- O'Guin, Michael C. 1991. *The Complete Guide to Activity-Based Costing*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Ostrenga, Michael C. 1992. *The Ernst and Young Guide to Total Cost Management*. New York: John Wiley & Sons.

Shillinglaw, G., and Kathleen T. Mcgahran. 1993. *Accounting : A Management Approach*. Ninth Edition, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Supriyono. 1994. *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen untuk Teknologi Maju dan Globalisasi*. Yogyakarta: BPFE.

-----, 1999. *Manajemen Biaya : Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.

Tunggal, Amin Widjaja. 2000. *Activity-Based Costing untuk Manufacturing dan Pemasaran*. Cetakan Kedua. Jakarta: Harvarindo.

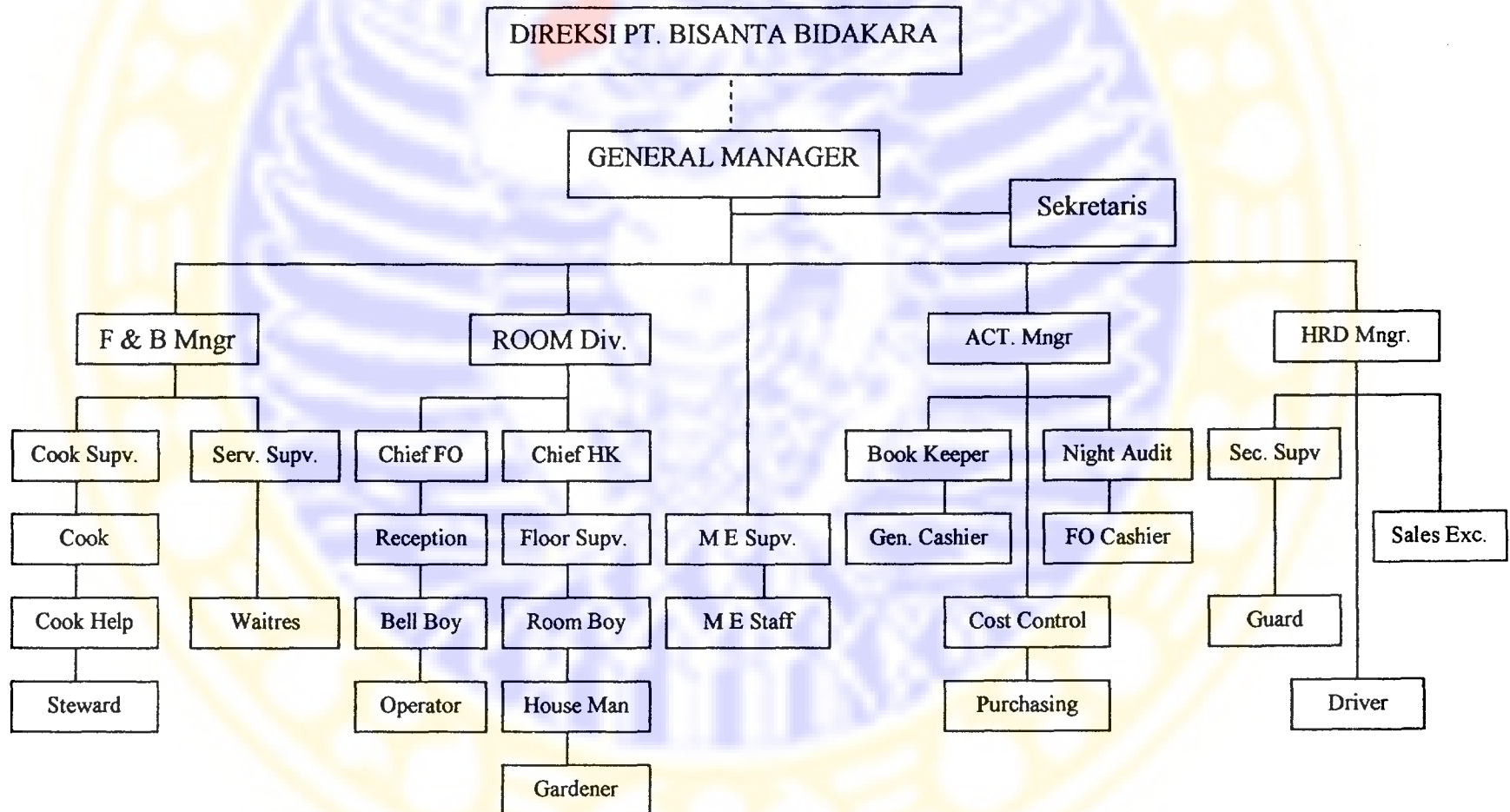
Turney, Peter B. 1992. Activity-Based Management : ABM puts ABC information to work. *Journal of Management Accounting*, (January): 46.



LAMPIRAN

LAMPIRAN I

STRUKTUR ORGANISASI PT. BISANTA BIDADAKARA



LAMPIRAN II

STRUKTUR ORGANISASI DIVISI ROOM PT. BISANTA BIDADAKARA

