

PENERAPAN *ACTIVITY BASED MANAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI PADA HOTEL DIANTHA BITUNG*IMPLEMENTATION OF ACTIVITY BASED MANAGEMENT TO IMPROVE EFFICIENCY AT HOTEL DIANTHA BITUNG*

Oleh:
Intan N. F. Lumentut¹
Jenny Morasa²
Sherly Pinatik³

^{1, 2, 3}Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

lumentutintan@gmail.com¹

jennymorasa@unsrat.ac.id²

sherlypinatik23@gmail.com³

Abstrak: Persaingan dalam industri perhotelan saat ini mengharuskan pihak hotel untuk meningkatkan keunggulan kompetitif serta mampu mengelolah biaya operasional dengan tepat. Biaya yang dikeluarkan hotel harus benar-benar biaya yang memberi nilai tambah bagi perusahaan sehingga tidak terjadi pemborosan. Oleh sebab itu efisiensi biaya begitu sangat penting bagi sebuah hotel untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. *Activity Based Management* merupakan metode untuk meningkatkan efisiensi. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mencoba menerapkan metode *Activity Based Management* untuk meningkatkan efisiensi pada Hotel Diantha Bitung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan metode *Activity Based Management* pada divisi *room* hotel ditemukan aktivitas tidak bernilai tambah yang cukup besar setelah dilakukan manajemen aktivitas. Aktivitas yang tidak memberi nilai tambah tersebut yaitu *deposit reservation*, *arrangement room occupied* dan inspeksi kamar. Biaya tidak bernilai tambah ini dapat direduksi sehingga terjadi penghematan biaya dan hal ini menciptakan efisiensi tanpa mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan

Kata Kunci: *activity based management*, aktivitas, efisiensi

Abstract: Competition in the hotel industry nowadays requires hotel to increase their competitive advantage and be able to manage operational costs appropriately. The costs incurred by the hotel must really be costs that added value to the company so that there is no waste. Therefore, cost efficiency is very important for a hotel to maintain its survival. *Activity Based Management* is a method to increase efficiency. The purpose of this study is to try to apply the *Activity Based Management* method to increase efficiency at Hotel Diantha Bitung. The method used is descriptive method. The result of this study indicate that by applying the *Activity Based Management* method in the hotel room division, it is found that the activity doesn't have a significant added value after activity management is carried out. Activities that non-value added are *deposit reservation*, *arrangement room occupied* and *room inspection*. These non-value added costs can be reduced so that cost savings occur and this creates efficiencies without reducing the quality of services provided to costumers.

Keywords: *activity based management*, activities, efficiency

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan perkembangan dunia perekonomian yang semakin kompetitif, dimana perusahaan yang bergerak di bidang dagang maupun jasa dituntut untuk lebih peka dalam mengantisipasi kendala-kendala yang terjadi baik kendala yang disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal. Pembangunan ekonomi yang sangat pesat menjadikan semakin bertumbuh kembangnya perusahaan, sehingga persaingan antar perusahaan terutama pada perusahaan sejenis semakin tajam.

Persaingan ketat antar bisnis perhotelan menjadi tantangan bagi setiap hotel untuk merebut pangsa pasar yang ada melihat banyaknya hotel baru yang bermunculan dengan menawarkan promo-promo yang menarik. Oleh karena itu diperlukan strategi-strategi perusahaan yang bisa memenangkan perusahaan dalam persaingan, sehingga pihak manajemen harus melakukan suatu tindakan pengambilan keputusan secara tepat. Beberapa perusahaan yang mendapatkan kerugian, diakibatkan oleh aktivitas-aktivitas yang kurang efektif, mengharuskan perusahaan membuat kebijakan-kebijakan baru sehingga perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya.

Keberadaan hotel begitu penting bagi masyarakat yang berkunjung ke suatu kota, karena hotel menyediakan sarana dan pelayanan bagi para konsumennya, dan yang dapat ditawarkan dalam bidang perhotelan ini salah satunya dan yang terutama adalah fasilitas penyewaan kamar. Dalam mempertahankan keberadaannya di dunia bisnis, hotel tersebut harus mencapai sebuah tujuan yaitu memperoleh untung atau laba secara maksimum. Biaya yang harus dikeluarkan hotel ialah biaya yang benar-benar memberikan nilai tambah bagi hotel itu sehingga tidak terjadi pemborosan biaya. Oleh sebab itu, efisiensi biaya begitu sangat penting bagi sebuah hotel untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Salah satu cara yang dapat digunakan pihak hotel untuk mencapai efisiensi biaya adalah melalui penerapan manajemen berbasis aktivitas atau *Activity Based Management* (ABM).

Activity Based Management dalam penerapannya menekankan pada pengendalian aktivitas yaitu melalui analisis aktivitas. Yang dimaksudkan analisis aktivitas yaitu untuk mengetahui aktivitas-aktivitas apa saja yang memberikan kontribusi bagi perusahaan dan aktivitas apa saja yang tidak memberikan kontribusi bagi perusahaan. Aktivitas yang memberikan kontribusi atau juga bisa disebut dengan aktivitas yang memberi nilai tambah yaitu aktivitas yang dibutuhkan atau diharuskan untuk melaksanakan bisnis dan juga menambah nilai produk, apabila aktivitas ini dihilangkan maka dapat mengurangi nilai suatu produk. Sedangkan aktivitas yang tidak memberikan kontribusi atau bisa disebut juga dengan aktivitas yang tidak memberi nilai tambah yaitu aktivitas yang tidak perlu atau aktivitas-aktivitas yang perlu akan tetapi tidak efisien dan apabila aktivitas ini dikurangi atau dihilangkan tidak akan mengurangi nilai produk bagi konsumen. Aktivitas tidak bernilai tambah tersebut akan menambah biaya yang tidak diperlukan.

Persaingan dalam industri perhotelan saat ini mengharuskan pihak hotel untuk mampu mengelola biaya operasional hotel secara efisien, karena itu merupakan suatu hal yang sangat penting. Seiring dengan semakin tingginya pengeluaran hotel, maka para pebisnis hotel harus benar-benar mampu dalam berlaku bijaksana untuk mengelola biaya operasional hotel. Efisiensi biaya merupakan salah satu strategi yang sering diaplikasikan perusahaan besar maupun perusahaan kecil. Meskipun sudah banyak hotel yang telah memiliki rancangan pengeluaran hotel, alangkah baiknya jika merefleksikan kembali seberapa efisiensi biaya operasional hotel saat ini.

Klasifikasi biaya yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah digunakan oleh beberapa perusahaan untuk menemukan jalan keluar agar menjadi lebih kompetitif dalam biaya (*cost effecive*). Klasifikasi tersebut memfokuskan pada apakah suatu biaya dapat dieliminasi tanpa pelanggan mengetahuinya sebagai suatu keadaan yang memburuk dalam performa, fungsi maupun kualitas produk. Dengan menghilangkan biaya yang tidak bernilai tambah, sebuah perusahaan dapat menekan biaya produknya menjadi lebih rendah tanpa perlu mengurangi kualitas dimata pelanggan. Penting bagi perusahaan dalam mencapai efisiensi biaya melalui pengurangan atau pengeliminasian aktivitas tidak bernilai tambah dengan terlebih dahulu mencari penyebab timbulnya aktivitas tidak bertambah nilai tersebut. Setelah diketahui apa penyebabnya, maka dapat diambil tindakan perbaikan terhadap penyebab aktivitas yang tidak bernilai tambah.

Hotel Diantha Bitung merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa, sesuai dengan visi dan misi perusahaan untuk menjadikan perusahaan berkembang dan menjadikan hotel yang berkualitas dengan membuat para tamu merasa nyaman dengan pelayanan yang diberikan oleh Hotel Diantha Bitung, maka pihak hotel memerlukan aktivitas-aktivitas yang lumayan banyak untuk dilakukan agar dapat melayani tamu dengan semaksimal mungkin sehingga membuat pihak hotel mengeluarkan biaya-biaya menjadi banyak. Namun Hotel Diantha Bitung sendiri belum mempertimbangkan pengelolaan aktivitas-aktivitas bernilai tambah dan aktivitas-

aktivitas tidak bernilai tambah. Hal ini dapat dilihat dari perhitungan biaya produksi berdasarkan konsep tradisional yaitu biaya timbul dari pertanggungjawaban masing-masing departemen tanpa adanya identifikasi. Oleh karena itu Hotel Diantha Bitung perlu mengelola seluruh aktivitas yang dilakukan secara optimal.

Pengelolaan aktivitas secara optimal bisa dilakukan oleh pihak Hotel Diantha Bitung dengan cara menerapkan *Activity Based Management*, yaitu metode untuk meningkatkan efisiensi melalui identifikasi aktivitas-aktivitas yang ada di hotel, menganalisis aktivitas-aktivitas tersebut apakah mempunyai nilai tambah atau tidak serta menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi hotel. Penerapan metode *Activity Based Management* ini mempunyai keterkaitan dengan akuntansi manajemen karena *Activity Based Management* sendiri merupakan salah satu bidang ilmu dari akuntansi manajemen, keduanya membantu pihak manajemen hotel karena semua perencanaan dan pengambilan keputusan manajemen didasarkan dari data akuntansi manajemen. Dari data akuntansi manajemen inilah yang menjadi sebuah acuan bagi manajer hotel maka dengan penerapan *Activity Based Management* manajer hotel dapat mengambil keputusan lebih akurat karena data yang disediakan lebih relevan.

Dalam penelitian ini, penulis ingin membantu perusahaan untuk mengidentifikasi aktivitas apa saja yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan aktivitas apa saja yang tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai efisiensi biaya dan mendapatkan laba yang maksimal.

Maka dari itu penulis bermaksud mengadakan penelitian tentang **“Penerapan *Activity Based Management* Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel Diantha Bitung”**

Tujuan Penelitian

Mengacu pada permasalahan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *Activity Based Management* pada Hotel Diantha Bitung mampu meningkatkan efisiensi atau tidak.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah sistem akuntansi yang tujuan utamanya menyajikan laporan keuangan untuk kepentingan pihak internal perusahaan, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran dan pihak internal lainnya. Akuntansi manajemen berhubungan dengan informasi tentang perusahaan untuk memberikan manfaat bagi pemakai laporan keuangan khususnya yang berada didalam perusahaan yang digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan sebuah keputusan.

Menurut Salman, *dkk* (2016:2) Akuntansi manajemen adalah pengembangan dan penerapan berbagai teknik pencatatan (*recording*), analisis, interpretasi dan presentasi, membuat perhitungan keuangan, perhitungan biaya, dan data lain yang aktif dan efektif dalam menjalankan fungsi kinerja manajerial, yaitu, perencanaan, pengambilan keputusan dan pengendalian.

Activity Based Management

Menurut Kholmi (2019:55-56) *activity based management* adalah menata aktivitas untuk memperbaiki dan meningkatkan nilai produk atau jasa bagi pelanggan dan keuntungan perusahaan. Dengan menggunakan *activity based management*, manajemen dapat menentukan wilayah untuk melakukan perbaikan operasi, mengurangi biaya (*to reduce cost*), dan meningkatkan nilai bagi pelanggan.

Tujuan penting dari ABM ialah, mengidentifikasi dan menghilangkan aktivitas serta biaya yang tidak bernilai tambah. Aktivitas yang tidak bernilai tambah yaitu operasi yang tidak perlu dan tidak penting, perlu tapi tidak efisien dan tidak dapat dikembangkan. Biaya yang tidak bernilai tambah adalah hasil dari beberapa aktivitas, biaya dari beberapa aktivitas yang bisa dihilangkan tanpa mengurangi kualitas produk, daya guna, dan nilai yang dirasakan.

Manfaat utama dari penerapan ABM itu sendiri adalah selain dapat digunakan sebagai pengukur kinerja keuangan maupun non keuangan, perusahaan akan dapat melakukan efisiensi biaya-biaya yang terjadi dalam operasi perusahaan dengan cara mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah.

Analisis Aktivitas

Menurut Kholmi (2019: 58) *Activity analysis* merupakan analisis yang terdiri dari identifikasi aktivitas dan prosedur yang dibutuhkan untuk mengubah material, tenaga kerja, dan sumber daya lain menjadi *output*

aktivitas yang tidak memberikan kontribusi nilai selanjutnya akan dibuang (dieliminasi), digantikan atau dikurangi.

Aktivitas Bernilai Tambah Dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah

Menurut Kholmi (2019: 58-60) Aktivitas bernilai tambah dapat menimbulkan terjadinya biaya yang bernilai tambah (*value added cost*) yang merupakan biaya yang disebabkan oleh aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah, sedangkan biaya yang disebabkan oleh adanya aktivitas tak bernilai tambah disebut biaya tak bernilai tambah (*non value added cost*).

Aktivitas dikatakan mempunyai nilai tambah apabila aktivitas yang harus memenuhi persyaratan berikut:

1. Aktivitas tersebut menyebabkan perubahan keadaan
2. Perubahan keadaan tidak dapat dicapai dengan aktivitas sebelumnya
3. Aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lain dapat dilaksanakan

Bila tidak memenuhi salah satu dari ketiga kriteria aktivitas bernilai tambah tersebut, maka disebut sebagai aktivitas tidak bernilai tambah.

Pengurangan Biaya

Definisi biaya (*cost*) menurut Salman, dkk. (2016:28) adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa datang bagi organisasi.

Supriyono (2018: 108) mengatakan pengurangan biaya (*cost reduction*) Jika harga jual produk perusahaan secara kuat ditentukan oleh pasar atau para pemainya maka agar dapat bersaing, manajemen perlu membuat keputusan pengurangan biaya. Untuk itu, manajemen perlu mengetahui seberapa banyak biaya variabel yang dapat dikurangi atau *margin* kontribusi per unit dapat ditingkatkan, agar laba yang diinginkan dapat tercapai. Untuk dapat melakukan pengurangan biaya, perlu ditingkatkan kesadaran biaya (*cost consciousness*) dan diperkenalkan prosedur menghemat biaya.

Cost reduction ialah rangkaian aktivitas yang didesain untuk merubah metode operasi sehingga dapat mencapai standar biaya yang lebih rendah. *Cost reduction* merupakan suatu proses mencari biaya, menemukan biaya dan menghilangkan biaya yang tidak memberi keuntungan terhadap bisnis untuk meningkatkan laba, tanpa ada dampak negatifnya pada kualitas produk. Banyak manajer bisnis akan terlibat dalam inisiatif pengurangan biaya (*cost reduction*) secara berkala untuk membuat operasi perusahaan lebih efisien serta untuk meningkatkan keuntungan. Manajemen memerlukan informasi yang lebih terperinci mengenai pengorbanan sumber daya perusahaan dalam berbagai aktivitas untuk menghasilkan produk dan jasa. Hal tersebut berkaitan dengan biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk melakukan aktivitas tersebut. Dengan diketahuinya aktivitas yang menyebabkan biaya, maka pihak manajemen dapat menentukan aktivitas apa saja yang membutuhkan usaha pengurangan biaya. Efisiensi biaya juga dapat dilakukan dengan cara melakukan pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas yang menggunakan biaya dengan cara mereduksi atau mengeliminasi aktivitas yang memberikan nilai tambah dan meningkatkan optimalisasi aktivitas yang memberikan nilai tambah.

Efisiensi

Efisiensi biaya menurut Witjaksana (2019) adalah bagaimana sumber-sumber daya (*input*) digunakan dengan baik dan benar tanpa adanya pemborosan biaya dalam proses produksi dalam menghasilkan *output*. Hasil penelitian dari beberapa peneliti dengan diterapkannya *Activity Based Management* yaitu ABM dapat menjadi alat untuk pengurangan biaya tidak bernilai tambah sehingga hal ini dapat menciptakan efisiensi. Dengan penerapan ABM selain menciptakan efisiensi perusahaan akan dapat melakukan efektivitas pengendalian internal sehingga pelaksanaan proyek dapat lebih efektif dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas. Apabila pengendalian internal dapat dilakukan secara benar, ABM dapat menjadi alat manajemen yang efektif untuk mencapai tujuan (Witjaksana 2019:13).

Penelitian Terdahulu

Pustita (2020) dalam penelitian yang berjudul Analisis Penerapan *Activity Based Management* Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Pada CV. Subur Abadi bertujuan untuk mengetahui penerapan *activity based management* dalam upaya efisiensi biaya produksi. Hasil penelitian menunjukkan *Activity based management* dapat diterapkan CV. Subur Abadi untuk memperoleh efisiensi biaya produksi.

Kutika (2018) dalam penelitian yang berjudul Analisis *Non Value Added Activity Based Activity* melalui penerapan *Activity Based Management* Untuk Meningkatkan Efisiensi PT. Indofood CBP Sukses Makmur, Tbk

Cabang Bitung, bertujuan untuk mengetahui aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur, Tbk Cabang Bitung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas-aktivitas tak bernilai tambah yang terjadi pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur, Tbk Cabang Bitung yang dapat dihilangkan antara lain menyimpan tepung di gedung khusus tepung, pengecekan bumbu, minyak *sauce*, dan *solid ingredient* dengan menggunakan mesin *rejector* dan menyimpan barang jadi ke gedung khusus barang jadi.

Artatia (2017) dalam penelitian yang berjudul *Peranan Operational Activity Based Management Dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Dan Profit (Studi Kasus Pada CV. Wahana Wijaya Putra)* bertujuan untuk mengetahui peranan konsep *operational activity based management* dalam usaha untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi. Dari hasil penelitian didapati bahwa biaya produksi yang terjadi pada CV. Wahana Wijaya Putra belum efisien karena masih adanya pemborosan dalam pemakaian bahan baku, sumber daya manusia yang berlebihan, dan adanya aktifitas yang *non value added* di dalam proses produksi CV. Wahana Wijaya.

Kalonio (2017) dalam penelitian yang berjudul *Penerapan Manajemen Berbasis Aktivitas Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Pada Whiz Prime Hotel Megamas Manado* memiliki tujuan untuk menganalisis penerapan Manajemen Berbasis Aktivitas dalam rangka meningkatkan efisiensi biaya pada Whiz Prime Hotel Megamas Manado. Dari hasil penelitian terdapat beberapa aktivitas yang tidak bernilai tambah pada beberapa departement di Whiz Prime Hotel Megamas Manado.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Dikarenakan penulis ingin menganalisis apakah *Activity Based Management (ABM)* mampu meningkatkan efisiensi pada Hotel Diantha Bitung dengan data tahun 2019 pada bagian divisi *room hotel*.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Hotel Diantha Bitung. Jangka waktu penyusunan penelitian ini dilaksanakan dalam beberapa bulan, dimulai dari pemasukan surat ijin penelitian ke Hotel Diantha Bitung, kemudian mulai mengumpulkan data dengan baik meliputi data primer atau mewawancarai secara langsung dengan pihak yang terkait pada Hotel Diantha Bitung, waktu penelitian dimulai dari bulan Maret 2020 sampai dengan selesai.

Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif berupa sejarah hotel, visi dan misi hotel, sarana dan prasarana hotel. Data kuantitatif yang digunakan berupa jumlah tenaga kerja, laporan biaya pengeluaran divisi *room hotel* tahun 2019 dan hasil wawancara dengan pihak hotel mengenai aktivitas hotel. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung melalui hasil wawancara dengan pihak terkait pada Hotel Diantha Bitung serta diolah sendiri oleh peneliti. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- Wawancara atau *interview* dilakukan peneliti dengan pimpinan maupun staf yang ditunjuk atau pihak yang ada hubungannya terkait dengan masalah yang diteliti.
- Dokumentasi, mengumpulkan data dengan melihat dokumen-dokumen terkait dengan masalah yang diteliti.

Metode Analisis

Metode analisis data yang diterapkan dalam proses penelitian ini adalah metode analisis deskriptif.

Proses Analisis Data

- Pengumpulan data. Mengumpulkan data, keterangan dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian melalui wawancara dan dokumentasi. Data dan informasi yang dikumpulkan berupa laporan biaya divisi *room Hotel Diantha Bitung* pada tahun 2019.
- Mengidentifikasi aktivitas. Melakukan identifikasi terhadap aktivitas-aktivitas yang ada di divisi *room Hotel Diantha Bitung* (menggolongkan aktivitas sesuai dengan jenis aktivitas).
- Menganalisis *cost driver*. Dalam tahap ini dilakukan penentuan *cost driver* dimana biaya tersebut akan dialokasikan ke masing-masing unit aktivitas.
- Mengalokasikan biaya ke aktivitas. Setelah masing-masing biaya dan alokasi biaya dari tiap unit aktivitas

sudah ada, maka dilakukan pengalokasian besarnya biaya ke masing-masing aktivitas.

5. Menganalisis aktivitas. Menentukan aktivitas apa saja yang termasuk dalam aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah serta pengurangan biaya untuk aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah.
6. Menarik kesimpulan serta memberikan saran kepada pihak hotel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penyajian Data Biaya Divisi Room

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

Data biaya divisi *room* selama tahun 2019 ini diperoleh dari bagian *accounting* hotel dimana biaya ini telah disusun dari berbagai pola pikiran untuk tujuan pembuatan laporan keuangan yang ditujukan bagi pihak manajemen hotel.

Tabel 1. Biaya-Biaya Divisi Room Hotel Diantha Bitung Tahun 2019

Jenis Biaya	Jumlah Biaya (Rp)
Salaries	723.204.000
Guest Supplies	102.200.000
Cleaning Supplies	36.500.000
Laundry and Dry Cleaning	9.198.000
Phone and Internet	11.820.000
Printing and Stationary	31.937.500
Maintenance	20.429.517
Postage	210.000
Total	935.499.017

Sumber: hasil data olahan, 2020

Analisis Cost Driver

Untuk menelusuri biaya ke masing-masing unit aktivitas, diperlukan suatu penentuan *cost driver* yang melekat dalam biaya itu sendiri dan *activity driver* yang melekat dalam aktivitas itu sendiri. Dengan adanya suatu *cost driver* yang tepat maka biaya tersebut dapat dialokasikan secara tepat ke masing-masing unit aktivitas. Setelah mengetahui rasio konsumsi pemicu biaya pada masing-masing unit aktivitas tahun 2019 maka akan dilakukan pengalokasian biaya pada masing-masing unit aktivitas. Perinciannya ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 2. Rincian Alokasi Biaya Divisi Room Tahun 2019

Jenis Biaya	Administrasi	Concierge	Housekeeping and Laundry	Total
Salaries	233.460.000	109.836.000	379.908.000	723.204.000
Guest Supplies			102.200.000	102.200.000
Cleaning Supplies			36.500.000	36.500.000
Laundry and Dry Cleaning			9.198.000	9.198.000
Phone and Internet	5.640.000		6.180.000	11.820.000
Printing and Stationary	26.188.750		5.748.750	31.937.500
Maintenance	3.176.517		17.253.000	20.429.517
Postage		210.000		210.000
Total Biaya				935.499.017

Sumber: hasil data olahan, 2020

Pengalokasian Biaya Ke Aktivitas

Setelah menentukan *cost driver* untuk masing-masing biaya dan alokasi biaya untuk tiap unit aktivitas yang ada maka pengalokasian besarnya biaya untuk masing-masing aktivitas dapat dilakukan. Pembebanan biaya

ke tiap-tiap aktivitas ini ditentukan berdasarkan persentase, dimana persentase itu diperoleh dengan cara membagi jumlah *cost driver* masing-masing aktivitas dengan jumlah *cost driver* tiap unit aktivitas. Selanjutnya, persentase ini dikalikan dengan total biaya yang diserap oleh tiap unit aktivitas untuk memperoleh biaya tiap aktivitas. Pada tabel berikut akan ditampilkan total pengalokasian biaya (biaya aktivitas) di divisi *room* Hotel Diantha Bitung ke masing-masing aktivitas yang ada.

Tabel 3. Biaya Aktivitas Divisi *Room* Hotel Diantha Bitung Tahun 2019

<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>	
Jenis Aktivitas	Biaya Aktivitas
Supervisi front office	41.536.657
Administrasi check-in, check-out and payment	98.934.639
Deposit reservation	45.283.532
Reservation call book, blocking and confirmation	43.792.657
Arrangement room occupied	38.917.782
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>	
Membawakan tas tamu dan mengantarkan tamu ke kamar	73.227.661
Menangani masalah tamu yang pernah menginap	36.818.339
<u>Unit Aktivitas Housekeeping and Laundry</u>	
Supervisi housekeeping	40.865.850
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	226.093.300
Membersihkan area yang terletak disekitar kamar	107.736.600
Melayani pencucian pakaian tamu	48.577.725
Menangani pencucian linen	86.797.125
Inspeksi kamar	46.917.150
TOTAL	935.499.017

Sumber: hasil data olahan, 2020

Analisis Aktivitas

Setelah diketahui perhitungan pembebanan biaya ke produk maka dilakukan analisis terhadap aktivitas divisi *room* Hotel Diantha Bitung. Hal ini dilakukan untuk menentukan aktivitas apa saja yang bernilai tambah dan apa saja aktivitas yang tidak bernilai tambah. Untuk mengklasifikasikan aktivitas ini menjadi aktivitas bernilai tambah atau tidak, maka sesuai teori yang menjelaskan bahwa aktivitas bernilai tambah merupakan aktivitas yang secara bersamaan memenuhi tiga kondisi, yakni:

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

Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah

Informasi yang diperoleh dari indikator analisis aktivitas itu, dapat digunakan untuk menentukan aktivitas bernilai tambah maupun tidak bernilai tambah. *Value added activities* (VA) atau aktivitas bernilai tambah nantinya akan dipertahankan oleh perusahaan, sedangkan *non value added* (NVA) atau aktivitas tidak bernilai tambah nantinya dapat digabungkan dengan aktivitas lain, diperoleh volume aktivitasnya, bahkan dapat dieliminasi. Aktivitas yang tergolong aktivitas tidak bertambah nilai (*value added activities*) adalah:

1. *Deposit reservation*
2. *Arrangement room occupied*
3. Inspeksi kamar

Menurut dua analisis aktivitas yaitu *value added activities* (VA) dan *non value added activities* (NVA) yang telah diklasifikasikan jumlah biayanya akan ditampilkan pada tabel berikut. Selanjutnya, dari pengelompokan biaya ini nantinya akan dilakukan penggabungan, pengeliminasian atau pereduksian beberapa aktivitas sehingga biaya tidak bernilai tambah yang muncul di divisi *room* Hotel Diantha Bitung ini dapat dikurangi.

Tabel 4. Biaya Value Added dan Non Value Added Activities

Jenis Aktivitas	Unit Aktivitas Administrasi		Total
	VA	NVA	
Supervisi front office	41.536.657		41.536.657
Administrasi check-in, check-out and payment	98.934.639		98.934.639
Deposit reservation		45.283.532	45.283.532
Reservation call book, blocking and confirmation	43.792.657		43.792.657
Arrangement room occupied		38.917.782	38.917.782
Unit Aktivitas Concierge			
Membawakan tas tamu dan mengantar tamu ke kamar	73.227.661		73.227.661
Menangani masalah tamu yang pernah menginap	36.818.339		36.818.339
Unit Aktivitas Housekeeping and Laundry			
Supervisi housekeeping	40.865.850		40.865.850
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	226.093.300		226.093.300
Membersihkan area yang terletak disekitarkamar	107.736.600		107.736.600
Melayani pencucian pakaian tamu	48.577.725		48.577.725
Menangani pencucian linen	86.797.125		86.797.125
Inspeksi kamar		46.917.150	46.917.150
TOTAL	804.380.553	131.118.464	935.499.017

Sumber: hasil data olahan, 2020

Pengurangan Biaya (Cost Reduction)

Tabel 5. Biaya Aktivitas Tidak Bernilai Tambah Divisi Room Hotel Diantha Bitung Tahun 2019 Setelah Cost Reduction

Aktivitas Tidak Bernilai Tambah (NVA)	Biaya Aktivitas	% Cost Reduction	Besar Cost Reduction
Deposit reservation	45.283.532	100%	45.283.532
Arrangement room occupied	38.917.782	100%	38.917.782
Inspeksi kamar	46.917.150	100%	46.917.150
Total	131.118.464		131.118.464

Sumber: hasil data olahan, 2020

Dengan dieliminasi aktivitas tidak bertambah nilai tersebut, maka biaya aktivitas yang timbul di divisi room Hotel Diantha Bitung ini tentu saja akan berkurang. Total pengurangan biaya ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 6. Biaya Aktivitas Divisi Room Hotel Diantha Bitung Tahun 2019 Setelah Cost Reduction

Jenis Aktivitas	Jenis Aktivitas
Unit Aktivitas Administrasi	
Supervisi front office	41.536.657
Administrasi check-in, check-out and payment	98.934.639
Reservation call book, blocking and confirmation	45.283.532

Unit Aktivitas Concierge

Membawakan tas tamu dan mengantar tamu ke kamar	73.227.661
Menangani masalah tamu yang pernah menginap	36.818.339

Unit Administrasi Housekeeping and Laundry

Supervisi housekeeping	40.865.850
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	226.093.300
Membersihkan area yang terletak disekitar kamar	107.736.600
Melayani pencucian pakaian tamu	48.577.725
Menangani pencucian linen	86.797.125
TOTAL	804.380.553

Sumber: hasil data olahan, 2020

Dengan digunakannya *Activity Based Management*, maka total biaya di divisi *room* Hotel Diantha Bitung dapat berkurang sebanyak Rp. 131.118.464, dari Rp. 935.499.017 menjadi Rp. 804.380.553.

Pembahasan

Dari hasil analisa sebelumnya terlihat ada beberapa aktivitas yang dapat digabungkan dengan aktivitas lain yang sejenis, direduksi volume aktivitasnya bahkan ada yang perlu di dieliminasi, antara lain:

1. *Deposit reservation*

Aktivitas ini merupakan aktivitas untuk menerima bayaran dimuka bagi tamu yang akan menginap di hotel dan aktivitas ini hampir sama dengan aktivitas *reservation call book, blocking and confirmation* sehingga aktivitas *deposit reservation* ini hanya menghasilkan biaya tidak bernilai tambah. Dengan adanya pengeliminasian aktivitas ini, maka biaya yang muncul juga dieliminasi sebanyak 100%. Aktivitas ini termasuk dalam aktivitas membuat skedul.

2. *Arrangement room occupied*

Aktivitas ini merupakan aktivitas untuk mengatur kamar setelah tamu tiba di hotel. Aktivitas ini dapat dieliminasi karena jika pihak hotel telah memastikan dengan jelas kepada pihak pemesan kamar mengenai jumlah kamar yang akan dihuni oleh tamu pada saat tamu tersebut melakukan reservasi maka pihak hotel dapat memperoleh informasi mengenai jumlah kamar yang akan disediakan untuk tamu yang memesan kamar sehingga aktivitas ini dapat dieliminasi sebesar 100%. Aktivitas ini termasuk dalam aktivitas membuat skedul.

3. Inspeksi kamar

Aktivitas ini merupakan aktivitas untuk memeriksa keadaan setiap kamar apakah ada yang rusak atau tidak. Aktivitas ini dapat dieliminasi karena aktivitas ini telah dilakukan oleh aktivitas lain yaitu aktivitas supervisi *housekeeping* sehingga dapat dieliminasi 100% langsung. Aktivitas ini termasuk dalam aktivitas inspeksi.

PENUTUP**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Hotel Diantha Bitung maka dapat disimpulkan bahwa: Penggunaan metode *Activity Based Management* terhadap aktivitas-aktivitas yang ada di divisi *room* hotel dapat mengidentifikasi aktivitas apa saja yang tergolong aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah. Setelah dilakukannya manajemen aktivitas, terdapat beberapa aktivitas tidak bernilai tambah sehingga menyebabkan timbulnya biaya tidak bernilai tambah atau perusahaan terjadi penghematan biaya sebesar Rp. 131.118.464. Sebelum penerapan *Activity Based Management* total biaya aktivitas sebesar Rp. 935.499.017 sedangkan setelah penerapan *Activity Based Management* total aktivitas yang dikeluarkan sebesar Rp. 804.380.553. Hasil ini membuktikan bahwa metode *Activity Based Management* benar-benar dapat meningkatkan efisiensi biaya pada Hotel Diantha Bitung melalui pengeliminasian aktivitas dengan cara menghilangkan atau mengurangi aktivitas tidak bernilai tambah. Aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah tersebut yaitu *deposit reservation, arrangement room occupied* dan inspeksi kamar. Hal ini pun dapat memberi keuntungan bagi pihak hotel tanpa mengurangi jasa yang diterima dari pelanggan.

Saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan kepada pihak Hotel Diantha Bitung berdasarkan kesimpulan

tersebut.

1. Sebaiknya pihak manajemen hotel memfokuskan pada pengelolaan aktivitas untuk mencapai efisiensi biaya melalui penerapan *Activity Based Management*, agar dapat diperoleh informasi mengenai aktivitas apa saja yang tergolong aktivitas bernilai tambah atau tidak bernilai tambah, sehingga pemakaian sumber daya yang tidak efisien oleh aktivitas tidak bernilai tambah tersebut dapat direduksi maupun dieliminasi.
2. Beberapa tindakan alternatif yang dapat dilakukan oleh manajemen Hotel Diantha Bitung, sebagai upaya untuk menggabungkan aktivitas yang sejenis, mereduksinya bahkan mengeliminasi apa saja yang menggambarkan aktivitas tidak bernilai tambah di divisi *room* supaya terjadinya efisiensi biaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Kholmi, M. 2019. *Akuntansi Manajemen*. Malang. UMMPress. ISBN: 978-979-796- 414-6.
- Kutika, Reika. 2018. Analisis Non Value Added Activity Melalui Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi PT. Indofood CBP Sukses Makmur, Tbk Cabang Bitung. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*. 13(2). 2018. Universitas Sam Ratulangi <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/gc/article/view/19632/0> Diakses pada 18 Desember 2019
- Kolonio, A. Poputra, V. Z. Tirayoh. 2017. Penerapan Management Berbasis Aktivitas Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Pada Whiz Prime Hotel Megamas Manado. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*. Vol 12. No 2. 2017. Universitas Sam Ratulangi. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/gc/article/view/17965> Diakses pada 18 Desember 2019
- Pustita, Yessi. 2020. Analisis Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Pada CV. Subur Abadi. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya <http://repository.untag-sby.ac.id/3947/9/JURNAL.pdf> Diakses pada 29 Juli 2020
- Salman, Kautsar Riza., Mochammad Farid. 2016. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Indeks.
- Supriyono. R.A. 2018. *Akuntansi Keperilakuan*. Gajah Mada Universitas Press. Yogyakarta. ISBN: 978-602-386-082-1.
- Wijaya, David. 2018. Peranan Operational Activity Based Management Dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Dan Profit (Studi Kasus Pada CV. Wahana Wijaya Putra). *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Parahyangan. <http://repository.unpar.ac.id/handle/123456789/7034?show=full> Diakses pada 18 Desember 2019
- Witjaksana, Budi. 2019. *Model Activity Based Management Change Order Berbasis Economic Value Added Melalui Efektivitas Dan Efisiensi Untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan Proyek Konstruksi Gedung Di Kota Surabaya*. Surabaya.