

PENERAPAN *ACTIVITY BASED MANAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI PADA HOTEL SAHID KAWANUA MANADO

Oleh:
Marcellia Helmy Sitorus¹
Agus T. Poputra²
Treesje Runtu³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi
Universitas Sam Ratulangi Manado
email: ¹Marcellia.emyy@gmail.com
²atpoputra@yahoo.com
³truntu@gmail.com

ABSTRAK

Persaingan industri perhotelan semakin ketat. Untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan, pihak hotel harus meningkatkan keunggulan kompetitif dengan efisiensi yaitu mengelola aktivitas tanpa mengurangi kualitas yang diberikan kepada pelanggan. *Activity Based Management* adalah metode untuk mencapai efisiensi. Tujuan penelitian ini adalah mencoba menerapkan *Activity Based Management* untuk meningkatkan efisiensi pada Hotel Sahid Kawanua dengan menganalisa aktivitas di divisi *room* selanjutnya yang termasuk aktivitas tak bernilai tambah, dieliminasi sehingga dapat direduksi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan pada divisi *room* ditemukan aktivitas tak bernilai tambah yang cukup besar dan setelah dilakukan manajemen aktivitas, maka biaya tak bernilai tambah dapat direduksi dengan menerapkan metode *Activity Based Management*. Manajemen dapat melakukan pengurangan biaya tak bernilai tambah, sehingga dapat menciptakan efisiensi.

Kata kunci: manajemen berbasis aktivitas, efisiensi

ABSTRACT

Competition in service industry is more fierce. In order to survive and win the competition, the hotel should improve competitive advantage, namely by efficiencies by managing activities without reducing the quality provided to costumers. Activity Based Management is a method used to achieve efficiency. The purpose of this study is to try to implement Activity Based Management to improve efficiency at Sahid Kawanua Manado Hotel. The method used in this research is descriptive quantitative. The result show that at division room found more non value added activitie after management activities is by analyzing activities in the division room futher classify non value added activities, then eliminated the non value added cost can be reduced by applying the method of Activity Based Management, Management can reduced non value added cost and achieved efficiency.

Keywords: activity based management, efficiency.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Seiring dengan meningkatnya persaingan yang semakin ketat yang terjadi dibidang industri jasa, khususnya jasa perhotelan. Hotel bukan hanya memberikan akomodasi penginapan tapi didalamnya ada banyak jasa yang ditujukan khusus untuk orang yang menginap. Dengan tersedianya fasilitas-fasilitas penunjang akan mengakibatkan berkembangnya kegiatan operasi hotel. Keberhasilan dari industri jasa ini dapat dinilai dari kepuasan pelanggan yang menggunakan jasa tersebut.

Hotel-hotel yang ada untuk dapat bertahan atau bahkan memenangkan persaingan harus menciptakan dan meningkatkan keunggulan kompetitif dengan cara membangun keakraban antara pengguna dan pemberi jasa serta melakukan perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*) agar dapat memenuhi harapan atau ekspektasi pelanggan. Untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, suatu perusahaan harus dapat mencapai tujuannya yaitu memperoleh laba maksimum. Efisiensi biaya tercapai jika biaya yang dikeluarkan dalam aktivitas menghasilkan produk atau jasa merupakan biaya yang benar-benar dibutuhkan untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut sehingga yang perlu ditangani dan dikelola oleh manajemen bukanlah biaya yang terjadi dalam kegiatan operasional hotel agar tidak terjadi pemborosan biaya.

Pengelolaan aktivitas (*activity management*) merupakan suatu proses pengidentifikasian aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan, penentuan nilainya bagi perusahaan, pemilihan serta pelaksanaan aktivitas yang menambah nilai bagi konsumen, mengidentifikasikan atau menghilangkan semua aktivitas tak bertambah nilai dan memperbaiki aktivitas bernilai tambah sehingga menghasilkan penurunan biaya. Pengidentifikasian aktivitas dapat dibagi menjadi dua yaitu, aktivitas yang bernilai tambah (*value added activity*) dan aktivitas yang tak bernilai tambah (*non value added activity*). Miller (2008:7) mendefinisikan Aktivitas yang tak bernilai tambah (*non value added activity*) adalah kegiatan yang dianggap tidak memberikan kontribusi terhadap nilai pelanggan atau kebutuhan organisasi itu. Metode untuk mengelola aktivitas tersebut dinamakan manajemen berdasarkan aktivitas (*Activity Based Management-ABM*).

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mencoba menerapkan *Activity Based Management* dalam rangka meningkatkan efisiensi pada Hotel Sahid Kawanua Manado.

TINJAUAN PUSTAKA

Sistem Akuntansi Manajemen

Sistem akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan-tujuan manajemen tertentu. Inti dari sistem akuntansi manajemen adalah proses yang dideskripsikan oleh aktivitas-aktivitas seperti pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan, dan pengelolaan informasi. Hansen dan Mowen (2009:4) menyatakan sistem akuntansi manajemen mempunyai 3 tujuan umum sebagai berikut.

1. Menyediakan informasi untuk perhitungan biaya jasa, produk, atau objek lainnya yang ditentukan oleh manajemen.
2. Menyediakan informasi untuk perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan berkelanjutan.
3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan.

Manajemen Berbasis Aktivitas (*Activity Based Management*)

Hilton, dkk (2006:180) menyatakan manajemen berdasarkan aktivitas digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi biaya-biaya dan nilai-nilai dari kegiatan proses untuk mengidentifikasi peluang untuk peningkatan efisiensi. Blocher, dkk (2011:239) menyatakan bahwa *Activity-Based Management* (ABM) yaitu mengelola sumber daya dan aktivitas untuk memperbaiki nilai produk atau jasa bagi pelanggan serta meningkatkan kompetisi dan profitabilitas perusahaan.

Aktivitas

Hansen dan Mowen (2009:41) mendefinisikan aktivitas sebagai unit dasar kerja yang dilakukan dalam sebuah organisasi dan dapat juga digambarkan sebagai suatu pengumpulan tindakan dalam suatu organisasi yang berguna bagi para manager untuk melakukan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Menurut Blocher, dkk (2011:205) menyatakan definisi aktivitas merupakan tugas atau tindakan spesifik dari pekerjaan yang dilakukan

Analisis Aktivitas

Analisis aktivitas didefinisikan oleh Hansen dan Mowen (2009:551) sebagai analisis aktivitas adalah proses mengidentifikasi, menggambarkan, dan mengevaluasi kegiatan yang dilakukan organisasi. Sedangkan menurut Horngren, dkk (2008:89), analisis aktivitas adalah analisis aktivitas adalah proses mengidentifikasi biaya yang tepat dan pengaruhnya terhadap biaya pembuatan produk atau penyediaan layanan.

Tahap Pelaksanaan Aktivitas

Atkinson (2006:53) menyatakan secara spesifik analisis aktivitas dapat dilaksanakan melalui 4 tahap, yaitu sebagai berikut.

1. Identifikasi tujuan proses
Tujuan dari proses ini diketahui dari keinginan atau harapan konsumsi 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.

Biaya Aktivitas

Brimson dan Anthos (2008:122-152) menyatakan langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk menghitung besarnya biaya yang dikeluarkan untuk sebuah aktivitas pada sebuah perusahaan, yaitu sebagai berikut.

1. Memilih dasar biaya
2. Menelusuri sumber daya
3. Menentukan dasar pemicu biaya (*cost driver*)
4. Menghitung biaya aktivitas

Pemicu Biaya

Aktivitas yang mempengaruhi biaya disebut pemicu biaya (*cost driver*). Tugas utama menentukan perilaku biaya adalah mengidentifikasi pemicu biaya, yakni menentukan aktivitas yang menyebabkan suatu biaya dikeluarkan.

Analisis Pemicu Biaya

Blocher, dkk (2011:107) menyatakan bahwa pemicu biaya (*cost drivers*) dapat dibedakan menjadi 4 jenis, yaitu sebagai berikut.

1. Berdasarkan aktivitas (*activity based*)
Penggerak biaya berdasarkan aktivitas ditentukan menggunakan analisis aktivitas, yaitu deskripsi terinci dari aktivitas-aktivitas spesifik yang dilakukan dalam operasi perusahaan.
2. Berdasarkan volume (*volume based*)
Jenis biaya yang berdasarkan volume seperti bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung.
3. Berdasarkan struktur (*structural based*)
Penggerak biaya berdasarkan struktur bersifat strategis karena memilih rencana dan keputusan yang mempunyai dampak jangka panjang.
4. Berdasarkan pelaksanaan (*Executional based*)

Penggerak biaya berdasarkan pelaksanaan adalah faktor-faktor yang dapat diatur perusahaan dalam pembuatan keputusan oprasional jangka pendek untuk menurunkan biaya.

Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tak Bernilai Tambah

Hansen dan Mowen (2009:383) mendefenisikan aktivitas bernilai tambah adalah kegiatan yang bernilai kontribusi terhadap nilai pelanggan atau memuaskan kebutuhan organisasi. Timbullah suatu biaya bernilai tambah yang merupakan biaya untuk melakukan aktivitas bernilai tambah secara efisien dari aktivitas bernilai tambah ini. Miller (2008:7) menyatakan bahwa aktivitas tak bernilai tambah sebagai aktivitas tak bernilai tambah merupakan kegiatan yang dianggap tidak memberikan kontribusi terhadap nilai pelanggan atau kebutuhan organisasi itu.

Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*)

Cost reduction merupakan rangkaian aktivitas yang didesain untuk merubah metode operasi sehingga dapat mencapai standar biaya yang tidak lebih rendah. Hansen dan Mowen (2009: 385) mengungkapkan bahwa penganalisisan aktivitas untuk mengurangi biaya yang muncul diperusahaan dapat dilakukan dengan empat cara, yaitu sebagai berikut.

1. *Activity elimination*
Cara ini berfokus pada aktivitas tidak bernilai tambah agar dapat dicapai pengurangan biaya. Setelah mengidentifikasi aktivitas tidak bernilai tambah tersebut maka langkah selanjutnya yaitu mengeliminasi aktivitas tersebut.
2. *Activity selection*
Melibatkan pemilihan seperangkat aktivitas yang berbeda yang disebabkan adanya strategi bersaing.
3. *Activity Reduction*
Pengurangan aktivitas dapat mengurangi waktu dan sumber daya yang diperlukan oleh aktivitas.
4. *Activity sharing*
Pembagian aktivitas mampu meningkatkan efisiensi aktivitas yang diperlukan dengan cara melakukan skala ekonomi.

Pengertian Hotel

Hotel merupakan suatu bentuk badan usaha yang bergerak dibidang jasa penginapan yang dikelola secara komersial dan memerlukan pengelolaan secara professional terhadap sumber dana dan sumber daya manusia dalam menghasilkan jasa dengan biaya yang efisien. Perusahaan jasa perhotelan memerlukan informasi akuntansi manajemen yang akurat, relevan, dan tepat waktu. Penerapan *activity based management* mampu membantu perusahaan perhotelan memperoleh informasi yang relevan dan sistem manajemen biaya yang baru ini juga mampu berperan dalam meningkatkan keakuratan pengendalian biaya.

Efisiensi

Efisiensi biaya adalah bagaimana sumber-sumber daya (*input*) digunakan dengan baik dan benar tanpa adanya pemborosan biaya dalam proses produksi dalam menghasilkan output. Efisiensi biaya dapat diartikan sebagai bagaimana biaya produksi sesungguhnya dipergunakan dengan baik-baiknya yaitu, apakah biaya sesungguhnya telah diterapkan melalui sistem biaya standar yang telah ditetapkan

Penelitian Terdahulu

Tejo (2007) dalam penelitian: Peranan ABM dalam meningkatkan efisiensi biaya produksi (Studi Kasus Pada PG. Baru Bululawang). Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui bagaimana pengaruh ABM terhadap efisiensi biaya produksi. Metode yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif. Hasil penelitian PG Kebon Agung Malang dalam aktivitas produksinya belum menerapkan ABM sebagai dasar aktivitasnya sehingga masih ada aktivitas yang tidak bernilai tambah yang tidak dihilangkan perusahaan sehingga masih ada penggunaan sumber daya yang tidak memberi *value added* bagi perusahaan. Persamaan dalam penelitian ini yaitu menggunakan ABM dalam membantu manajemen untuk mencapai efisiensi biaya. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu penelitian sebelumnya menggunakan perusahaan manufaktur sebagai objek penelitian. Sedangkan peneliti menggunakan perusahaan jasa khususnya hotel sebagai objek penelitian. Fariyani (2012) dalam penelitian: Efisiensi biaya produksi dengan metode *Activity-Based Management*. Tujuan penelitian ini adalah *Activity-Based Management* (ABM) yang diterapkan mampu mendorong efisiensi biaya

produksi atau tidak. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan dengan penerapan ABM perusahaan dapat menghemat biaya. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu menerapkan ABM untuk mengeleminasi aktivitas-aktivitas yang tak bernilai tambah tersebut, sehingga tercapai efisiensi biaya produksi. Persamaan dengan penelitian ini adalah menggunakan *Activity-Based Management* dalam membantu manajemen untuk mencapai efisiensi biaya. Perbedaan dengan penelitian ini adalah Peneliti sebelumnya menggunakan perusahaan manufaktur sebagai objek penelitian, sedangkan peneliti menggunakan perusahaan jasa sebagai objek penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif. Sugiyono (2009:29) menyatakan bahwa metode penelitian deskriptif adalah suatu metode yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Penelitian ini dilakukan pada Hotel Sahid Kawanua di bagian divisi *room* yaitu dengan cara mengidentifikasi semua aktivitas yang ada di Divisi *Room* Hotel lalu mengklasifikasikan aktivitas tersebut menjadi aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Aktivitas tidak bernilai tambah ini akan dieliminasi ataupun digabungkan dengan aktivitas yang lain yang sejenis sehingga biaya tidak bernilai tambah yang muncul dari aktivitas ini dapat direduksi jumlahnya. Data yang digunakan pada penelitian kali ini yaitu data kuantitatif berupa laporan biaya Divisi *Room* Hotel 2013 dan data kualitatif seperti sarana dan prasarana hotel.

Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Menentukan rumusan masalah
2. Merumuskan masalah penelitian
3. Mencari informasi yang mendukung penelitian
4. Menentukan metode penelitian.
5. Memberikan saran
6. Membuat kesimpulan

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah Pada langkah ini akan dilakukan kunjungan awal ke tempat penelitian yaitu hotel Sahid Kawanua Manado. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada di hotel Sahid Kawanua manado serta memperoleh gambaran umum organisasi. Pemahaman dasar ini sangat penting guna mengembangkan analisa lebih lanjut, dalam survei lapangan.

Metode Analisis

Metode analisis data yang dipakai pada penelitian ini yaitu menggunakan analisis deskriptif dimana data perusahaan yang telah terkumpul ini nantinya akan disusun, diolah, kemudian dianalisis dan dibandingkan dengan teori-teori yang telah ada selama ini. Atas hasil perbandingan itu, kemudian akan ditarik suatu kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Gambaran Umum Perusahaan

Hotel Sahid Kawanua terletak di pusat kotamadya Manado, yang menempati *ex* lokasi hotel Wihelmina pada zaman pendudukan Belanda. Didirikan pada tanggal 1 Desember 1972 yang peletakkan batu pertamanya dilaksanakan oleh Bapak Sri Sultan Hamengku Buono IX yang pada waktu itu menjabat sebagai Menko Ekuin. Hotel Sahid Kawanua didirikan dengan maksud disamping sebagai Badan Usaha yang bertujuan *profit oriented* juga merupakan partisipasi pihak swasta dalam Pembangunan Nasional khususnya pembangunan dan pengembangan pariwisata di daerah tingkat 1 Propinsi Sulawesi Utara.

Sarana dan Prasarana Perusahaan

Sarana dan prasarana yang terdapat dalam Hotel Sahid Kawanua Manado, antara lain sebagai berikut.

1. 88 Rooms (*Superior, Deluxe, Junior Suite, Kawanua Suite, Sahid Suite*)
2. Bunaken Swimming pool
3. Meeting Rooms
4. 24 Hours Room Service
5. Laundry Service
6. Internet-Wifi
7. Live Entertainment
8. Nusa Utara Lounge
9. Money Changer
10. Barber & Beauty Salon
11. Room Facilities (*AC, Multi Channel TV, Hot and Cold Water, IDD Telephone, Mini bar*)

Penyajian Data Biaya Divisi Room

Biaya-biaya divisi *room* hotel ini timbul dari semua biaya yang berkaitan dengan aktivitas pemberian jasa penginapan yaitu dari departemen *front office* yang terdiri dari unit aktivitas administrasi, *concierge* serta departemen *housekeeping* yang terdiri dari unit aktivitas *housekeeping & laundry*. Data biaya divisi *room* ini diperoleh dari *Chief Accounting & Finance* selama tahun 2013.

Tabel 2. Biaya Aktivitas Divisi Room Tahun 2013

Jenis Aktivitas	Biaya Aktivitas
Unit Aktivitas Administrasi	
Supervisi <i>Front Office</i>	12,765,642
Administrasi, <i>check-in, check-out, dan Payment</i>	38,949,505
<i>Deposit Reservation</i>	16,808,824
<i>Room Number ing Block</i>	18,570,467
<i>Reservation Call Book & Blocking</i>	9,508,841
<i>Reservation Confirmation</i>	17,097,253
<i>Arrangement Room Ocupied</i>	8,400,341
Unit Aktivitas Concierge	
Membukakan pintu mobil hotel	41,147,184
Membawakan tas tamu dan mengantarkan tamu ke kamar	21,113,301
Melayani tamu dari dank ke bandara atau stasiun	20,485,301
Menangani masalah tamu yang pernah menginap	19,409,511
Unit Housekeeping & Laundry	
Supervisi <i>Housekeeping</i>	81,426,840
Mempersiapkan dan membersihkan kamar	38,492,471
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	23,024,504
Melayani pencucian pakaian tamu	33,103,507
Menangani pencucian linen	7,232,181
Inspeksi kamar	6,059,681
Total	413,595,352

Sumber : Data perusahaan yang telah diolah

Analisis Aktivitas

Setelah perhitungan pembebanan biaya ke produk diketahui maka dilakukan analisis terhadap aktivitas divisi *room* Hotel Sahid Kawanua Manado. Hal ini dilakukan untuk menentukan aktivitas apa saja yang bernilai

tambah dan aktivitas apa saja yang tidak memberikan nilai tambah. Untuk mengklasifikasi aktivitas ini menjadi aktivitas bernilai tambah atau tidak bernilai tambah, maka sesuai dengan teori yang menjelaskan bahwa aktivitas bernilai tambah merupakan aktivitas yang secara simultan memenuhi tiga kondisi berikut ini, yaitu:

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

Aktivitas Tak Bernilai Tambah (*Non Value Added Activity*)

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

1. *Room Number Block*
2. *Reservation Confirmation*
3. *Arrangement Room Occupied*
4. Inspeksi kamar.

Jumlah biaya yang telah diklasifikasikan menjadi dua menurut analisis aktivitas yaitu *Value Added Activities* (VA) dan *Non Value Added Activities* (NVA). Untuk selanjutnya, dari pengelompokan biaya ini nantinya akan dilakukan penggabungan, pengeleminasian, atau pereduksian beberapa aktivitas sehingga biaya tidak bernilai tambah yang muncul di divisi *room* Hotel Sahid Kawanua Manado ini dapat dikurangi.

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

Jenis Aktivitas	VA	NVA	Total
<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>			
Supervisi <i>Front Office</i>	12.765.642		12.765.642
Administrasi, <i>check-in, check-out, dan Payment</i>	38.949.505		38.949.505
<i>Deposit Reservation</i>	16.808.824		16.808.824
<i>Room Number ing Block</i>		18.570.467	18.570.467
<i>Reservation Call Book and Blocking</i>	9.508.841		9.508.841
<i>Reservation Confirmation</i>		17.097.253	17.097.253
<i>Arrangement Room Occupied</i>		8.400.341	8.400.341
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>			
Membukakan pintu mobil hotel	41.147.184		41.147.184
Membawakan tas tamu dan mengantarkan tamu ke kamar	21.113.301		21.113.301
Melayani tamu dari dank ke bandara atau stasiun	20.485.301		20.485.301
Menangani masalah tamu yang pernah menginap	19.409.511		19.409.511
<u>Unit Housekeeping and Laundry</u>			
Supervisi <i>Housekeeping</i>	81.426.840		81.426.840
Mempersiapkan dan membersihkan kamar	38.492.471		38.492.471
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	23.024.504		23.024.504
Melayani pencucian pakaian tamu	33.103.507		33.103.507
Menangani pencucian linen	7.232.181		7.232.181
Inspeksi kamar		6.059.681	6.059.681
Total	363.467.611	50.127.741	413.595.352

Sumber : data perusahaan yang telah diolah

Besarnya pengurangan biaya yang terjadi akibat adanya manajemen aktivitas ini adalah:

- a. Melalui eliminasi aktivitas *reservation confirmation* juga dieliminasi sebesar 100% dan hal ini berarti biaya yang diserap oleh aktivitas ini juga dapat dikurangi sebesar Rp.19.079.253

- b. Melalui eliminasi aktivitas *Room numbering blocking* sebesar Rp.18.570.467
- c. Aktivitas *arrangement room occupied* akan dieliminasi sebesar 100% akibatnya akan terjadi pengurangan biaya untuk aktivitas ini sebesar Rp. 8.400.341
- d. Aktivitas Inspeksi kamar dieliminasi sebesar 100% sehingga biaya untuk melakukan aktivitas ini dapat berkurang sebesar Rp.6.059.681

Pengeleminasian aktivitas tidak bernilai tambah tersebut, biaya aktivitas yang timbul di divisi *room* Hotel Sahid Kawanua Manado ini tentu saja akan berkurang. Total pengurangan biaya ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4. Biaya divisi *room* Hotel Sahid Kawanua Manado

Jenis Aktivitas	Biaya Aktivitas
Unit Aktivitas Administrasi	
Supervisi <i>Front Office</i>	38.949.505
Administrasi, <i>check-in,check-out,dan Payment</i>	16.808.824
<i>Deposit Reservation</i>	18.570.467
<i>Reservation Call Book and Blocking</i>	17.097.253
Unit Aktivitas Concierge	
Membukakan pintu mobil hotel	21.113.301
Membawakan tas tamu dan mengantar tamu	20.485.301
Melayani tamu dari dank ke bandara atau stasiun	19.409.511
Menangani masalah tamu yang pernah menginap	41.147.184
Unit Housekeeping and Laundry	
Supervisi <i>Housekeeping</i>	38.492.471
Mempersiapkan dan membersihkan kamar	23.024.504
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	33.103.507
Melayani pencucian pakaian tamu	7.232.181
Menangani pencucian linen	6.059.681
Total	301.493.689

Sumber : Data perusahaan yang telah diolah

Penggunaan *Activity Based Management* menyebabkan terjadinya pengurangan biaya pada divisi *room* yang berasal dari biaya *non value added* sebesar Rp. 501.127.741 dari total biaya divisi *room* sebelumnya Rp.413.595.352 menjadi Rp.301.493.689.

Pembahasan

Hasil penerapan *Activity Based Management* pada Hotel Sahid Kawanua Manado menyimpulkan bahwa tujuan utama Hotel Sahid Kawanua Manado adalah ingin bertahan dan memenangkan persaingan dalam industri jasa hotel yang semakin ketat. Untuk mencapai tujuan tersebut maka manajemen hotel harus menerapkan metode *Activity Based Management*. Dengan cara penerapan sistem manajemen biaya yang baru seperti *Activity Based Management* ke dalam suatu organisasi dibutuhkan beberapa faktor pendukung untuk mendukung keberhasilan penerapan *Activity Based Management* yaitu budaya organisasi, dukungan dan komitmen manajemen puncak, perubahan proses, dan pelatihan berkelanjutan. Berdasarkan penelitian diatas, dengan menerapkan *Activity Based Management* Hotel Sahid Kawanua Manado dapat melakukan pengurangan biaya tak bernilai tambah, sehingga hal ini dapat menciptakan efisiensi tanpa harus mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan pihak hotel pada pelanggan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tejo (2007), menunjukkan penerapan *Activity Based Management* dapat menciptakan efisiensi. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Fariyani (2012), dari hasil penelitian menunjukkan dengan menggunakan metode *Activity Based Management* dapat menciptakan efisiensi.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah: Melalui penggunaan metode *Activity-Based Management (ABM)* terhadap aktivitas-aktivitas yang ada di divisi *room* Hotel Sahid Kawanua Manado ini, maka dapat diidentifikasi aktivitas-aktivitas apa saja yang tergolong aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tak bernilai tambah. Pada divisi *room* terdapat beberapa aktivitas tidak bernilai tambah yang cukup besar. Setelah dilakukan manajemen aktivitas maka biaya tak bernilai tambah tersebut akhirnya dapat direduksi. Maka disimpulkan bahwa penerapan *Activity-Based Management (ABM)* sangat layak untuk diterapkan karena dengan penerapan metode tersebut terjadi efisiensi biaya pada Hotel Sahid Kawanua Manado sehingga hal ini akan memberikan keuntungan bagi pihak hotel tanpa mengurangi jasa yang diterima oleh pelanggan.

Saran

Saran yang dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan perusahaan, sebagai berikut:

1. Untuk Menerapkan *Activity Based Management*, pihak manajemen hotel harus memperhatikan faktor-faktor yang mendukung keberhasilan *Activity Based Management*.
2. Untuk mencapai efisiensi biaya, maka pihak manajemen Hotel sebaiknya berfokus pada pengelolaan aktivitas melalui penerapan metode *Activity-Based Management (ABM)*.
3. Beberapa tindakan alternatif yang dapat dilakukan oleh manajemen Hotel Sahid Kawanua Manado sebagai upaya untuk menggabungkan aktivitas sejenis, mereduksi atau bahkan mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah di divisi *room* agar tercipta efisiensi biaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony. 2006. *Management Accounting*. Fourth Edition. International Edition. Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- Blocher, Stout, Cokins. 2011. *Manajemen Biaya*. Edisi 5. Terjemahan. Salemba Empat, Jakarta.
- Brimson, James A., and John Antos. 2008. *An Activity Based Costing Approach*. John Wiley and Sons Inc, New York.
- Fariyani, Siti Eka. 2012. Efisiensi Harga produksi dengan metode *Activity Based Management*. Skripsi Universitas Gunadarma Depok. <http://library.gunadarma.ac.id/repository/view/3747195> di akses 1 September 2014. Hal, 1.
- Hansen, Don R. and Maryane M. Mowen. 2009. *Management Accounting*. Edisi 8. Terjemahan. Salemba Empat, Jakarta.
- Hilton, Ronald W., Maher, and F.H. Selto. 2006. *Cost Managerial: A Strategic for Business Decision*. Third Edition. McGraw-Hill Inc, New York.
- Hornigren, Charles T., G.L. Sunden, and W.O. Stratton. 2005. *Introduction to management Accounting*. Thirteenth Edition. International Edition. Prentice-Hall, New York.
- Miller, Michael. 2008. *Implementing Activity Based Management in Daily Operations*. John Wiley and Sons. Inc, New York.
- Tejo. H. Andhika. 2007. Peranan *Activity Based Management* dalam meningkatkan efisiensi Biaya Produksi (Studi Kasus pada PG kebon agung Malang). Skripsi. Universitas Brawijaya Malang. <http://elibrary.ub.ac.id/handle/123456789/18714?mode=full>. Diakses 1 September 2014. Hal, 1.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.