

ABSTRACT

Competition between industries is become more strictly. Service companies like hotel is the most competitive industries to be the best from the others. The purpose of this research is to analyze and identify the use of activity based management in order to get the efficiency expenses. First, we must to identify the activities and analyze them into two categories: value-added activities and non-value-added activities. The object from this research is focused for Hotel Dewi Sartika. The decision from this research is cost reduction for non-value-added activities. The results show that for 2002, non-value added activities can be reduced as 21.333.541, for 2003 non-value-added can be reduced as 19.486.919, non-value-added for 2004 can be reduced as 19.856.277, and for 2004 non-value-added can be reduced as 22.538.327, from the application from activity based management.

Keywords: Activity-based management, cost reduction, value-added, non-value-added.

INTISARI

Saat ini banyak sekali perusahaan-perusahaan yang saling bersaing di dalam industri perekonomian untuk menjadi yang terbaik. Perusahaan jasa seperti hotel merupakan jenis usaha yang saat ini sudah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Untuk tetap bertahan dalam menghadapi pesaing, maka dibutuhkan perbaikan yang terus menerus dalam kegiatan usaha mereka. Untuk itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang manajemen berbasis aktivitas (ABM) yang dapat mengefisienkan biaya-biaya. Dari manajemen berbasis aktivitas dapat dilakukan analisis aktivitas bernilai tambah (*value-added*) dan tidak bernilai tambah (*non-value-added*). Dari analisis ini dapat ditentukan keputusan untuk melakukan *cost reduction* untuk mencapai efisiensi biaya. Yang menjadi objek penelitian ini adalah Hotel Dewi Sartika. Dimana hasil penelitian yang dilakukan untuk tahun 2002, biaya tidak bernilai tambah yang berhasil dieliminasi sebesar 21.333.541, biaya tidak bernilai tambah tahun 2003 sebesar 19.486.919, biaya tidak bernilai tambah tahun 2004 sebesar 19.856.277, dan biaya tidak bernilai tambah tahun 2005 sebesar 22.538.327.

Kata-kata kunci: ABM, *cost reduction*, *value-added*, *non-value-added*.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	vi
INTISARI.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	5
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	8
2.1 Pengertian <i>Cost</i>	8
2.2 <i>Activity- Based Costing</i> (ABC).....	9
2.2.1 Pengertian <i>Activity-Based Costing</i> (ABC).....	9
2.3 <i>Activity-Based Management</i> (ABM).....	10
2.3.1 Pengertian <i>Activity-Based Management</i> (ABM).....	10
2.3.2 Dimensi dalam <i>Activity-Based Management</i> (ABM).....	11
2.4 Analisis Proses Nilai (<i>Process Value Analysis</i>).....	13

2.4.1	Pengertian Analisis Proses Nilai	13
2.4.2	Analisis Pemicu (<i>Driver Analysis</i>).....	14
2.4.3	Analisis Aktivitas (<i>Activity Analysis</i>)	15
2.4.4	Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah	16
2.4.5	Karakteristik Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah	17
2.5	Strategi Pengurangan Biaya.....	19
2.5.2	Pengertian <i>Cost Reduction</i>	19
2.5.3	Pelaksanaan <i>Cost Reduction</i>	20
2.6	Rantai Nilai (<i>Value Chain Analysis</i>).....	20
2.6.1	Pengertian Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>).....	20
2.6.2	Aktivitas-aktivitas Dalam <i>Value Chain</i>	21
2.7	ABM Pada Perusahaan Jasa Perhotelan.....	22
2.7.1	Pengertian Hotel.....	22
2.7.2	Karakteristik Perusahaan Jasa.....	23
2.8	Rerangka Pemikiran.....	24
BAB III METODE PENELITIAN.....		29
3.1	Objek Penelitian.....	29
3.1.1	Sejarah Hotel.....	30
3.1.2	Struktur Organisasi.....	30
3.1.3	Fasilitas Hotel.....	34
3.2	Jenis Penelitian.....	35
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.4	Analisis Data.....	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		40

4.1 Hasil Penelitian.....	40
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	40
4.2 Pengolahan Data Awal.....	40
4.2.1 Penyajian dan Deskripsi Data Divisi <i>Room</i>	40
4.2.2 Mengidentifikasi Aktivitas.....	43
4.2.3 Penentuan <i>Driver</i> dan <i>Cost Driver</i>	45
4.2.3.1 Melakukan Pengidentifikasian Aktivitas.....	45
4.2.3.2 Analisis dan Penentuan <i>Cost Driver</i>	47
4.3 Pengalokasian Biaya ke Aktivitas.....	67
4.4 Analisis Aktivitas.....	113
4.4.1 Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah	114
4.5 Pengurangan Biaya.....	119
4.6 Pembahasan.....	125
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	126
5.1 Simpulan.....	126
5.2 Saran.....	127
5.3 Keterbatasan Penelitian	127
DAFTAR PUSTAKA.....	128
LAMPIRAN.....	130
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS	134

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Model Dua Dimensi <i>Activity Based Management</i>	13
Gambar 3.1	Struktur Organisasi Hotel Dewi Sartika	30

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1	Jenis, Tarif, dan Fasilitas Kamar Hotel.....34
Tabel 3.2	Daftar pertanyaan.....38
Tabel 4.1	Biaya-biaya Divisi Room 2002-200541
Tabel 4.2	Jenis Aktivitas dan Ukuran aktivitas46
Tabel 4.3	Jenis Biaya dan Pendorong Biaya.....49
Tabel 4.4	Presentase Pendorong Biaya Jam Tenaga Kerja49 Untuk <i>Salaries</i> Periode 2002-2005
Tabel 4.5	Presentase Pendorong Biaya Jumlah Penggunaan Bahan50 Pembersih untuk <i>Cleaning Supplies</i> 2002-2005
Tabel 4.6	Presentase pendorong biaya Jumlah Kamar yang dihuni.....51 Untuk <i>Guest Supplies</i> Tahun 2002
Tabel 4.7	Presentase pendorong biaya Jumlah Kamar yang dihuni.....51 Untuk <i>Guest Supplies</i> Tahun 2003
Tabel 4.8	Presentase pendorong biaya Jumlah Kamar yang dihuni.....52 Untuk <i>Guest Supplies</i> Tahun 2004
Tabel 4.9	Presentase pendorong biaya Jumlah Kamar yang dihuni.....52 Untuk <i>Guest Supplies</i> Tahun 2005
Tabel 4.10	Presentase Pendorong Biaya Jumlah Pencucian Untuk.....53 <i>Laundry and Dry Cleaning</i> Tahun 2002
Tabel 4.11	Presentase Pendorong Biaya Jumlah Pencucian Untuk.....53 <i>Laundry and Dry Cleaning</i> Tahun 2003

Tabel 4.12	Presentase Pendorong Biaya Jumlah Pencucian Untuk.....54 <i>Laundry and Dry Cleaning</i> Tahun 2004
Tabel 4.13	Presentase Pendorong Biaya Jumlah Pencucian Untuk.....54 <i>Laundry and Dry Cleaning</i> Tahun 2005
Tabel 4.14	Presentase Pendorong Biaya Jumlah Jam Pemakaian55 Alat Komunikasi untuk <i>telephone and fax</i> tahun 2002
Tabel 4.15	Presentase Pendorong Biaya Jumlah Jam Pemakaian55 Alat Komunikasi untuk <i>telephone and fax</i> tahun 2003
Tabel 4.16	Presentase Pendorong Biaya Jumlah Jam Pemakaian55 Alat Komunikasi untuk <i>telephone and fax</i> tahun 2004
Tabel 4.17	Presentase Pendorong Biaya Jumlah Jam Pemakaian56 Alat Komunikasi untuk <i>telephone and fax</i> tahun 2005
Tabel 4.18	Presentase Pendorong Biaya Jumlah Pemakaian Kertas.....56 Untuk <i>Paper and supplies</i> tahun 2002
Tabel 4.19	Presentase Pendorong Biaya Jumlah Pemakaian Kertas.....57 Untuk <i>Paper and supplies</i> tahun 2003
Tabel 4.20	Presentase Pendorong Biaya Jumlah Pemakaian Kertas.....57 Untuk <i>Paper and supplies</i> tahun 2004
Tabel 4.21	Presentase Pendorong Biaya Jumlah Pemakaian Kertas.....57 Untuk <i>Paper and supplies</i> tahun 2005
Tabel 4.22	Presentase Pendorong Biaya Pemakaian Alat Tulis dan58 Cetak untuk <i>Printing and Stationery</i> Tahun 2002
Tabel 4.23	Presentase Pendorong Biaya Pemakaian Alat Tulis dan58

	Cetak untuk <i>Printing and Stationery</i> Tahun 2003	
Tabel 4.24	Presentase Pendorong Biaya Pemakaian Alat Tulis dan	59
	Cetak untuk <i>Printing and Stationery</i> Tahun 2004	
Tabel 4.25	Presentase Pendorong Biaya Pemakaian Alat Tulis dan	59
	Cetak untuk <i>Printing and Stationery</i> Tahun 2005	
Tabel 4.26	Presentase pendorong Biaya Pemakaian Jumlah Kamar	60
	Yang Dihuni untuk <i>F&B Guest Supplies</i> Tahun 2002	
Tabel 4.27	Presentase pendorong Biaya Pemakaian Jumlah Kamar	61
	Yang Dihuni untuk <i>F&B Guest Supplies</i> Tahun 2003	
Tabel 4.28	Presentase pendorong Biaya Pemakaian Jumlah Kamar	61
	Yang Dihuni untuk <i>F&B Guest Supplies</i> Tahun 2004	
Tabel 4.29	Presentase pendorong Biaya Pemakaian Jumlah Kamar	62
	Yang Dihuni untuk <i>F&B Guest Supplies</i> Tahun 2005	
Tabel 4.30	Presentase pendorong Biaya Jumlah Perbaikan Per Bulan	62
	Untuk <i>Maintenance</i> Tahun 2002	
Tabel 4.31	Presentase pendorong Biaya Jumlah Perbaikan Per Bulan	62
	Untuk <i>Maintenance</i> Tahun 2003	
Tabel 4.32	Presentase pendorong Biaya Jumlah Perbaikan Per Bulan	63
	Untuk <i>Maintenance</i> Tahun 2004	
Tabel 4.33	Presentase pendorong Biaya Jumlah Perbaikan Per Bulan	63
	Untuk <i>Maintenance</i> Tahun 2005	
Tabel 4.34	Presentase Pendorong Biaya Jumlah Kamar untuk	64
	<i>Decoration and Painting</i> Tahun 2002	
Tabel 4.35	Presentase Pendorong Biaya Jumlah Kamar untuk	64

	<i>Decoration and Painting Tahun 2003</i>	
Tabel 4.36	Presentase Pendorong Biaya Jumlah Kamar untuk	64
	<i>Decoration and Painting Tahun 2004</i>	
Tabel 4.37	Presentase Pendorong Biaya Jumlah Kamar untuk	65
	<i>Decoration and Painting Tahun 2005</i>	
Tabel 4.38	Alokasi Biaya Divisi Room Tahun 2002.....	65
Tabel 4.39	Alokasi Biaya Divisi Room Tahun 2003.....	66
Tabel 4.40	Alokasi Biaya Divisi Room Tahun 2004.....	67
Tabel 4.41	Alokasi Biaya Divisi Room Tahun 2005.....	67
Tabel 4.42	Presentase Jam Tenaga Kerja Divisi Room	69
	Tahun 2002-2005	
Tabel 4.43	Alokasi Biaya <i>Salaries</i> per aktivitas Divisi <i>Room</i>	70
	Tahun 2002	
Tabel 4.44	Alokasi Biaya <i>Salaries</i> per aktivitas Divisi <i>Room</i>	71
	Tahun 2003	
Tabel 4.45	Alokasi Biaya <i>Salaries</i> per aktivitas Divisi <i>Room</i>	72
	Tahun 2004	
Tabel 4.46	Alokasi Biaya <i>Salaries</i> per aktivitas Divisi <i>Room</i>	73
	Tahun 2005	
Tabel 4.47	Alokasi Biaya <i>Cleaning Supplies</i> per aktivitas	75
	Divisi <i>Room</i> Tahun 2002	
Tabel 4.48	Alokasi Biaya <i>Cleaning Supplies</i> per aktivitas	76
	Divisi <i>Room</i> Tahun 2003	
Tabel 4.49	Alokasi Biaya <i>Cleaning Supplies</i> per aktivitas	77

	Divisi <i>Room</i> Tahun 2004	
Tabel 4.50	Alokasi Biaya <i>Cleaning Supplies</i> per aktivitas	77
	Divisi <i>Room</i> Tahun 2005	
Tabel 4.51	Alokasi Biaya <i>Guest Supplies</i> per aktivitas	78
	Divisi <i>Room</i> Tahun 2002	
Tabel 4.52	Alokasi Biaya <i>Guest Supplies</i> per aktivitas	79
	Divisi <i>Room</i> Tahun 2003	
Tabel 4.53	Alokasi Biaya <i>Guest Supplies</i> per aktivitas	80
	Divisi <i>Room</i> Tahun 2004	
Tabel 4.54	Alokasi Biaya <i>Guest Supplies</i> per aktivitas	81
	Divisi <i>Room</i> Tahun 2005	
Tabel 4.55	Alokasi Biaya <i>Laundry and Dry Cleaning</i> per	82
	aktivitas Divisi <i>Room</i> Tahun 2002	
Tabel 4.56	Alokasi Biaya <i>Laundry and Dry Cleaning</i> per	83
	aktivitas Divisi <i>Room</i> Tahun 2003	
Tabel 4.57	Alokasi Biaya <i>Laundry and Dry Cleaning</i> per	84
	aktivitas Divisi <i>Room</i> Tahun 2004	
Tabel 4.58	Alokasi Biaya <i>Laundry and Dry Cleaning</i> per	85
	aktivitas Divisi <i>Room</i> Tahun 2005	
Tabel 4.59	Alokasi Biaya <i>Telephone and Fax</i> per aktivitas.....	85
	Divisi <i>Room</i> Tahun 2002	
Tabel 4.60	Alokasi Biaya <i>Telephone and Fax</i> per aktivitas.....	86
	Divisi <i>Room</i> Tahun 2003	

Tabel 4.61	Alokasi Biaya <i>Telephone and Fax</i> per aktivitas.....87 Divisi <i>Room</i> Tahun 2004
Tabel 4.62	Alokasi Biaya <i>Telephone and Fax</i> per aktivitas.....88 Divisi <i>Room</i> Tahun 2005
Tabel 4.63	Alokasi Biaya <i>Paper and Supplies</i> per aktivitas89 Divisi <i>Room</i> Tahun 2002
Tabel 4.64	Alokasi Biaya <i>Paper and Supplies</i> per aktivitas90 Divisi <i>Room</i> Tahun 2003
Tabel 4.65	Alokasi Biaya <i>Paper and Supplies</i> per aktivitas91 Divisi <i>Room</i> Tahun 2004
Tabel 4.66	Alokasi Biaya <i>Paper and Supplies</i> per aktivitas92 Divisi <i>Room</i> Tahun 2005
Tabel 4.67	Alokasi Biaya <i>Printing and Stationery</i> per aktivitas93 Divisi <i>Room</i> Tahun 2002
Tabel 4.68	Alokasi Biaya <i>Printing and Stationery</i> per aktivitas94 Divisi <i>Room</i> Tahun 2003
Tabel 4.69	Alokasi Biaya <i>Printing and Stationery</i> per aktivitas95 Divisi <i>Room</i> Tahun 2004
Tabel 4.70	Alokasi Biaya <i>Printing and Stationery</i> per aktivitas96 Divisi <i>Room</i> Tahun 2005
Tabel 4.71	Alokasi Biaya <i>F&B Guest Supplies</i> per aktivitas.....97 Divisi <i>Room</i> Tahun 2002

Tabel 4.72	Alokasi Biaya <i>F&B Guest Supplies</i> per aktivitas.....98 Divisi <i>Room</i> Tahun 2003
Tabel 4.73	Alokasi Biaya <i>F&B Guest Supplies</i> per aktivita.....99 Divisi <i>Room</i> Tahun 2004
Tabel 4.74	Alokasi Biaya <i>F&B Guest Supplies</i> per aktivitas.....100 Divisi <i>Room</i> Tahun 2005
Tabel 4.75	Alokasi Biaya <i>Maintenance</i> per aktivitas.....101 Divisi <i>Room</i> Tahun 2002
Tabel 4.76	Alokasi Biaya <i>Maintenance</i> per aktivitas.....102 Divisi <i>Room</i> Tahun 2003
Tabel 4.77	Alokasi Biaya <i>Maintenance</i> per aktivitas.....103 Divisi <i>Room</i> Tahun 2004
Tabel 4.78	Alokasi Biaya <i>Maintenance</i> per aktiviiitas.....104 Divisi <i>Room</i> Tahun 2005
Tabel 4.79	Alokasi Biaya <i>Decoration and Painting</i> 105 per aktivitas Divisi <i>Room</i> Tahun 2002
Tabel 4.80	Alokasi Biaya <i>Decoration and Painting</i> 106 per aktivitas Divisi <i>Room</i> Tahun 2003
Tabel 4.81	Alokasi Biaya <i>Decoration and Painting</i> 107 per aktivitas Divisi <i>Room</i> Tahun 2004
Tabel 4.82	Alokasi Biaya <i>Decoration and Painting</i> 108 per aktivitas Divisi <i>Room</i> Tahun 2005
Tabel 4.83	Alokasi Seluruh Biaya Aktivitas Tahun 2002.....109
Tabel 4.84	Alokasi Seluruh Biaya Aktivitas Tahun 2003.....110

Tabel 4.85	Alokasi Seluruh Biaya Aktivitas Tahun 2004.....	111
Tabel 4.86	Alokasi Seluruh Biaya Aktivitas Tahun 2005.....	112
Tabel 4.87	Biaya VA dan NVA Tahun 2002.....	114
Tabel 4.88	Biaya VA dan NVA Tahun 2003.....	115
Tabel 4.89	Biaya VA dan NVA Tahun 2004.....	116
Tabel 4.90	Biaya VA dan NVA Tahun 2005.....	117
Tabel 4.91	<i>Cost Reduction</i> pada Aktivitas Tidak Bernilai Tambah..... Divisi <i>Room</i> Tahun 2002	119
Tabel 4.92	<i>Cost Reduction</i> pada Aktivitas Tidak Bernilai Tambah..... Divisi <i>Room</i> Tahun 2003	120
Tabel 4.93	<i>Cost Reduction</i> pada Aktivitas Tidak Bernilai Tambah..... Divisi <i>Room</i> Tahun 2004	121
Tabel 4.94	<i>Cost Reduction</i> pada Aktivitas Tidak Bernilai Tambah Divisi <i>Room</i> Tahun 2005	121
Tabel 4.95	Data Biaya Aktivitas 2002 setelah <i>Cost Reduction</i>	122
Tabel 4.96	Data Biaya Aktivitas 2003 setelah <i>Cost Reduction</i>	123
Tabel 4.97	Data Biaya Aktivitas 2004 setelah <i>Cost Reduction</i>	124
Tabel 4.98	Data Biaya Aktivitas 2005 setelah <i>Cost Reduction</i>	125

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Presentase Pendorong Biaya dari Alokasi Masing-masing	132
Biaya Aktivitas Tahun 2002-2005	