

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan perekonomian yang semakin pesat mendorong persaingan bisnis yang semakin ketat. Hal tersebut menandakan bahwa setiap entitas bisnis yang terlibat dalam dunia persaingan yang sehat harus memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang siap untuk ditawarkan dalam rangka memenangkan persaingan (David.R,1996). Menurut Hansen dan Mowen (2006:487) keunggulan bersaing (*competitive advantage*) merupakan penciptaan nilai yang lebih kepada pelanggan untuk kos yang sama atau lebih rendah dari yang ditawarkan oleh pesaing.

Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan yang mengikuti persaingan dalam dunia bisnis telah berusaha untuk menciptakan keunggulan kompetitif dengan melakukan perbaikan-perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*) dalam segala aspek aktivitas perusahaannya. Ditambah lagi dengan adanya perubahan kunci dalam lingkungan bisnis berupa pergeseran orientasi pasar pada penekanan kepuasan pelanggan. Hal ini antara lain disebabkan oleh suatu kenyataan bahwa konsumen selalu mengharapkan untuk memperoleh produk atau jasa yang berkualitas, adanya penyerahan yang tepat waktu, pelayanan yang berkualitas baik, dan diperoleh dengan harga yang murah dan terjangkau. Oleh sebab itu, dengan meningkatnya harapan pelanggan (*customer expectation*) terhadap produk dan jasa yang dihasilkan dan perusahaan dapat

memenuhi hal tersebut, maka akan tercapai kepuasan konsumen (*customer satisfaction*), di mana hal ini merupakan salah satu faktor yang mendukung perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan.

Dalam rangka mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa mendatang, maka dibutuhkan perencanaan yang matang. Hal ini mendorong manajemen perusahaan untuk bekerja secara efektif dan efisien. Salah satu cara yang dilakukan adalah melakukan efisiensi biaya. Efisiensi biaya terjadi apabila biaya-biaya yang telah dikeluarkan dalam aktivitas menghasilkan produk atau jasa merupakan biaya-biaya yang benar-benar dibutuhkan untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut. Tentu saja, dengan pengurangan terjadinya pemborosan, berarti biaya yang telah dikeluarkan tidak melebihi biaya yang dianggarkan, sehingga dengan pengendalian biaya yang baik, kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

Dalam penerapan manajemen berdasarkan aktivitas (*activity-based management*) memungkinkan manajemen melakukan pengelolaan aktivitas. *Activity-based management* menfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas-aktivitas dengan tujuan meningkatkan nilai pelanggan dan menaikkan laba. Pengelolaan aktivitas ini merupakan proses pengidentifikasian aktivitas yang dijalankan perusahaan, penentuan nilainya bagi perusahaan dan pemilihan serta pelaksanaan hanya pada aktivitas yang menambah nilai konsumen.

*Activity-based management* berusaha mengidentifikasikan aktivitas-aktivitas yang diklasifikasikan sebagai: aktivitas bernilai tambah (*value added activities*) dan

aktivitas tidak bernilai tambah (*non value-added activities*), dan pada akhirnya akan menghilangkan semua aktivitas tidak bernilai tambah dan sekaligus akan meningkatkan efisiensi pada aktivitas yang bernilai tambah (*value added activities*).

Menurut Hansen dan Mowen (2006:549) yang mendefinisikan manajemen berdasarkan aktivitas sebagai berikut:

Activity-based management (ABM) is a systemwide, intergrated approach that focuses management's attention on activities with the objectives of improving customer value and the profit achieved by providing this value (ABM merupakan suatu sistem pendekatan terpadu yang berfokus pada perhatian aktivitas manajemen dengan tujuan memperbaiki nilai pelanggan dan keuntungan yang tercapai dari penciptaan nilai ini).

Penelitian yang dilakukan Gazha Christmadela Akbar (2010) pada perusahaan manufaktur tekstil tentang *activity based management* (ABM) dengan melakukan analisis aktivitas yang bertujuan untuk menentukan aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah. Dalam ABM dilakukan pengurangan biaya pada aktivitas yang tidak bernilai tambah sehingga mengurangi harga pokok produksi, sehingga biaya produksi lebih efisien, profitabilitas perusahaan meningkat sehingga nilai pelanggan pun meningkat.

Sedangkan penelitian A.Gunasekaran,R.McNeil dan D.Singh (2000) yang melakukan penelitian *activity based management* dalam industri kecil yang memproduksi mesin bingkai foto. Dari penelitiannya penerapan manajemen berbasis aktivitas dapat membantu meningkatkan pemilihan pengambilan keputusan yang lebih

baik dari setiap aktivitas produksi dengan melakukan identifikasi aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.

Sementara menurut Rio Steven dan Sanny Soemanto (2005) yang melakukan penelitian penerapan metode *Activity Based Management* pada salah satu perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa dari penganalisaan ABM dapat diperoleh pengurangan biaya yang tidak bernilai tambah sebesar Rp.66.084.759.17 atau 112.70% dari total biaya sehingga penerapan ABM dapat membantu pencapaian efisiensi biaya.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai penerapan *activity based management* pada Hotel Dewi Sartika. Hotel Dewi Sartika merupakan sebuah perusahaan jasa yang bergerak di bidang pariwisata. Karena pada perusahaan jasa ini, perusahaan ini hanya melakukan perhitungan berdasarkan tarif kamar tanpa adanya perhatian pada aktivitas-aktivitas perusahaan. Dimana melalui *activity based management* dapat dilakukan analisis aktivitas yang tidak bernilai tambah dari keseluruhan aktivitas operasional perusahaan. Sehingga manajemen berdasarkan aktivitas (*activity based management*) dibutuhkan untuk melakukan efisiensi terhadap aktivitas-aktivitas. Penulis melakukan penelitian ini dengan judul: Analisis Aktivitas Bernilai Tambah (*value added activity*) dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah (*non value-added activity*) Dalam Penerapan *Activity Based Management* Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya pada Hotel Dewi Sartika. Hotel Dewi Sartika ini termasuk kategori Hotel Bintang Dua yang sedang berkembang. Hotel ini terletak di area yang cukup strategis dengan pusat kota. Peneliti tertarik melakukan penelitian terhadap

hotel ini untuk menilai keefektifan penggunaan biaya terhadap aktivitas hotel dalam mempertahankan keunggulan bersaing dari kondisi perkembangan pesaing-pesaingnya.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Adapun diidentifikasi masalah dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan perhitungan berdasarkan aktivitas dalam Hotel Dewi Sartika sudah memadai, sehingga biaya-biaya hotel dapat dikelompokkan berdasarkan unit aktivitas sehingga dapat dinilai pemanfaatannya pada setiap aktivitas hotel?
2. Bagaimana analisis aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah melalui penerapan metode *activity based management* pada Hotel Dewi Sartika dari setiap unit aktivitasnya berdasarkan tingkat kepentingan aktivitas dan apakah aktivitas tersebut berulang dari aktivitas lainnya?
3. Apakah dari analisis aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah dalam *activity based management* dapat meningkatkan efisiensi biaya pada Hotel Dewi Sartika dari pengambilan keputusan untuk melakukan reduksi maupun eliminasi terhadap biaya aktivitas tidak bernilai tambah Hotel Dewi Sartika?

## 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dan tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui penerapan perhitungan berdasarkan unit aktivitas pada Hotel Dewi Sartika sehingga pengalokasian biaya terhadap setiap unit aktivitas dapat diketahui secara lebih terinci baik untuk setiap jenis aktivitas yang diselenggarakan oleh pihak hotel.
2. Mengetahui analisis aktivitas yang bernilai tambah (*value added activity*) dan tidak bernilai tambah (*non-value added activity*) dalam penerapan *activity based management* pada Hotel Dewi Sartika sehingga dapat dilakukan pengambilan keputusan manajemen untuk melakukan reduksi atau eliminasi dari aktivitas yang tidak bernilai tambah.
3. Mengetahui peranan analisis aktivitas yang bernilai tambah (*value added activity*) dan tidak bernilai tambah (*non-value added activity*) dalam penerapan *activity based management* dapat meningkatkan efisiensi biaya pada Hotel Dewi Sartika karena dapat dilakukan reduksi ataupun eliminasi biaya-biaya tidak perlu yang tetap mempertahankan nilai pelanggan walaupun biaya tersebut dihilangkan.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Dengan dilakukan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan informasi tambahan dan saran positif bagi pihak manajemen hotel untuk melakukan analisa kegiatan

yang bernilai tambah (*value added activity*) dan kegiatan tidak bernilai tambah (*non-value added activity*) berdasarkan penerapan metode *activity based management* untuk mengefisiensikan biaya. Hal ini baik untuk dijadikan bahan pertimbangan pihak manajemen untuk mengelola biaya-biaya yang tidak perlu ataupun biaya aktivitas yang berulang dari aktivitas yang lain. Dari penerapan manajemen berbasis aktivitas, manajemen hotel dapat terbantu untuk melakukan efisiensi biaya.

## 2. Bagi pihak-pihak lain

Hasil penelitian ini bermanfaat untuk para pembaca yang hendak melakukan penelitian dengan topik yang sama. Penelitian ini dapat digunakan sebagai saran, referensi, dan bahan pertimbangan untuk mengembangkan penelitian yang lebih lanjut tentang topik ini.