

BAB II

ANALISIS AKTIVITAS

2.1. Hotel

2.1.1. Definisi Hotel

Hotel adalah suatu bentuk bangunan, lambang, perusahaan, atau badan usaha akomodasi yang menyediakan pelayanan jasa penginapan, penyedia makanan dan minuman serta fasilitas jasa lainnya dimana semua pelayanan itu diperuntukkan bagi masyarakat umum, baik mereka yang bermalam di hotel tersebut atau mereka yang hanya menggunakan fasilitas tertentu yang dimiliki hotel itu

Pengertian hotel menurut SK Menteri Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi No. KM 37/PW. 340/MPPT-86 dalam Sulastiyono (2011:6), adalah "Suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman, serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial."

Sementara Sulastiyono mendefinisikan hotel sebagai (Sulastiyono 2011:5) :

"Hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman, dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang – orang yang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus"

Berdasarkan definisi para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa hotel adalah suatu usaha jasa yang merupakan sarana pendukung kegiatan pariwisata, dimana pengelolaannya dilakukan secara profesional.

2.1.2. Bagian – bagian atau departemen dalam hotel

Menurut Sulastiyono (2011:63-186) departemen yang terdapat dalam hotel secara umum adalah sebagai berikut :

1. Kantor depan (*Front Office*)

Peranan dan fungsi utama dari bagian kantor depan hotel adalah menjual (dalam arti menyewakan) kamar kepada para tamu. Oleh karena fungsinya itu, maka lokasi atau letak kantor depan hotel seharusnya berada di tempat yang mudah dilihat atau diketahui oleh tamu. Untuk membantu pelaksanaan fungsi bagian kantor depan hotel terbagi menjadi beberapa sub-bagian yang masing-masing subbagian memiliki fungsi pelayanan yang berbeda, karena peranana dan fungsi utama bagian kantor depan hotel adalah pelayanan penjualan kamar, maka penggunaan Yield Managament sebagai strategi penjualan akan banyak berkaitan dengan sub-bagian pelayanan pemesanan kamar (reservation)

2. Tata Graha (*Housekeeping*)

Bagian tata graha (Housekeeping) adalah salah satu bagian yang mempunyai peranan dan fungsi yang cukup vital dalam memberikan pelayanan kepada para tamu, terutama yang menyangkut pelayanan kepada para tamu, terutama yang menyangkut pelayanan kenyamanan dan kebersihan ruang hotel. Dalam melaksanakan tugas-tugas dibidang pelayanan kenyamanan dan kebersihan ruang hotel, maka bagian tata graha juga harus melakukan kerjasama dengan bagian-bagian lainnya yang

terdapat di hotel, seperti bagian kantor depan hotel (Front office), bagian makanan dan minuman (Food & Beverage), bagian mesin (Engineering), bagian akunting, dan bagian personel. Tanggung jawab bagian tata graha dapat dikatakan mulai dari pengurusan tentang bahan-bahan yang terbuat dari kain seperti taplak meja (table cloth), sprei, sarung bantal, korden, menjaga kerapihan dan kebersihan ruangan beserta perlengkapannya, sampai pada program pengadaan/penggantian peralatan dan perlengkapan, serta pemeliharaan seluruh ruangan hotel. Melihat ruang lingkup tanggung jawab bagian tata graha tersebut, maka yang dimaksud ruanganruangan hotel terdiri dari kamar-kamar tamu, ruang rapat, ruang umum seperti lobby, Corridor, restoran yang kesemuanyaitu disebut sebagai front of the house. Disamping itu, bagian tata graha juga bertanggung jawab terhadap kebersihan dan kerapihan bagian back of-the-house seperti bagian dapur, ruang makan karyawan, ruang ganti pakaian karyawan, ruang kantor dan sebagainya

3. Makanan dan Minuman (*Food and Beverage*)

Bagian makanan dan minuman merupakan salah satu bagian yang terdapat dihotel, yang mempunyai fungsi melaksanakan penjualan makanan dan minuman. Sekalipun melakukan fungsi menjual makanan dan minuman, tetapi dibalik itu semuanya terdapat kegiatan-kegiatan yang sangat kompleks. Kegiatan itu adalah melaksanakan usaha pengembangan produk makanan dan minuman, merencanakan kegiatan-kegiatan yang dapat menarik tamu untuk makan dan minum di restoran hotel, melakukan pembelian

bahan-bahan makanan dan minuman, penyimpanan bahan-bahan makanan dan minuman, melakukan pengolahan, penyajian makanan dan minuman serta penghitungan produk.

4. *Marketing dan Sales Department*

Bagian ini berfungsi dalam memasarkan produk hotel, serta kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pemasaran hotel, dengan berbagai cara bagian ini berusaha untuk mendapatkan tamu sebanyak mungkin ke dalam hotel, agar dapat menentukan banyaknya peningkatan pendapatan yang diperoleh melalui tamu-tamu yang menginap dan menggunakan fasilitas-fasilitas hotel

5. *Accounting Department*

Accounting Department ini merupakan sebuah pusat bagi perusahaan hotel dalam menyelenggarakan penyusunan, pencatatan dan administrasi keuangan, dengan adanya departemen ini maka pihak manajemen akan dapat mengetahui seberapa banyak pendapatan yang telah diperoleh serta bagaimana perkembangan perusahaan tersebut untuk masa yang akan datang.

6. *Human Resource Department*

Bagian ini berfungsi melakukan kegiatan yang ada kaitannya dengan sumber daya manusia yang ada di lingkungan kerja hotel. Departemen ini juga memiliki tugas dalam mengembangkan tenaga kerja yang ada serta mengatur dan menyelenggarakan pendidikan maupun latihan kerja bagi karyawan dari semua tingkatan.

7. *Engineering Department*

Departemen ini bertanggung jawab dalam kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan dan konstruksi bangunan hotel, selain itu juga bagian ini peralatan dan perlengkapan hotel yang bersifat mekanik (mesin) serta mengurus pengadaan dan pemeliharaan instalasi listrik dan pengadaan air bersih untuk keperluan tamu maupun untuk keperluan karyawan hotel.

8. *Security Department*

Bagian ini bertugas dalam hal yang berhubungan dengan masalah yang ada kaitannya dengan keamanan di dalam hotel maupun di luar hotel serta memelihara ketertiban di wilayah kerjanya.

2.2. Biaya

2.2.1. Pengertian Biaya

Secara luas biaya didefinisikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi dalam satuan moneter untuk tujuan tertentu yang tidak dapat lagi dihindari, baik yang telah terjadi maupun yang akan terjadi.

Supriyono membedakan biaya ke dalam dua pengertian yang berbeda yaitu biaya dalam arti *cost* dan biaya dalam arti *expense* (Supriyono, 2008, 14)

Biaya dalam arti *cost* (harga pokok) adalah “jumlah yang dapat diukur dalam satuan uang dalam rangka pemilikan barang dan jasa yang diperlukan perusahaan, baik pada masa lalu (harga perolehan yang telah terjadi) maupun pada masa yang akan datang (harga perolehan yang akan terjadi).”

Sedangkan *expense* (beban) adalah “Biaya yang dikorbankan atau dikonsumsi dalam rangka memperoleh pendapatan (*revenues*) dalam suatu periode akuntansi tertentu.”

Mulyadi membedakan pengertian biaya ke dalam arti luas dan arti sempit antara lain sebagai berikut(Mulyadi, 2005: 3):

Dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam arti sempit biaya merupakan bagian dari harga pokok yang dikorbankan dalam usaha untuk memperoleh penghasilan.

Dari pendapat-pendapat di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa biaya adalah pengorbanan ekonomis atau pengeluaran - pengeluaran dari sumber ekonomi yang dapat diukur dalam satuan uang, untuk mencapai tujuan tertentu.

2.2.2. Penggolongan Biaya

Klasifikasi biaya sangat diperlukan untuk mengembangkan data biaya yang dapat membantu pihak manajemen dalam mencapai tujuannya. Menurut Mulyadi (2005:13 - 16) terdapat lima cara penggolongan biaya yaitu diantaranya sebagai berikut:

1. Penggolongan biaya menurut objek pengeluaran

Menurut cara penggolongan ini, nama objek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya.

2. Penggolongan biaya menurut fungsi pokok dalam perusahaan:

- **Biaya Produksi**

Merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual.

- Biaya pemasaran

Merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk.

- Biaya administrasi dan umum

Merupakan biaya-biaya untuk mengkoordinasikan kegiatan produksi dan pemasaran produk.

3. Penggolongan biaya menurut hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayainya:

- Biaya langsung

Biaya langsung adalah biaya yang terjadi, yang penyebab satu-satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayainya. Jika sesuatu yang dibiayainya tersebut tidak ada, maka biaya langsung ini tidak akan terjadi.

- Biaya tidak langsung

Biaya tidak langsung adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayainya. Biaya tidak langsung dalam hubungannya dengan produk disebut dengan istilah biaya produksi tidak langsung atau biaya *overhead* pabrik (*factory overhead costs*).

4. Penggolongan biaya menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume aktivitas:

- Biaya variabel

Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan.

- Biaya semivariabel

Biaya semivariabel adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan.

- Biaya semifixed

Biaya semifixed adalah biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.

- Biaya tetap

Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar volume kegiatan tertentu.

5. Penggolongan biaya atas dasar jangka waktu manfaatnya:

- Pengeluaran modal (*capital expenditure*)

Pengeluaran modal adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi (biasanya periode akuntansi adalah satu tahun kalender).

- Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*)

Pengeluaran pendapatan adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut.

2.3. Activity-Based Management

2.3.1. Pengertian *Activity-Based Management* (ABM)

Hansen dan Mowen mendefinisikan *Activity-Based Management* (ABM) sebagai berikut (Hansen & Mowen, 2007: 166):

“Activity-Based Management is a systemwide, integrated approach that focuses management’s attention on activities with objective of improving costumer value and the profit achieved by providing this value”.

Sedangkan Hilton *et al.* (2014:182) menyatakan bahwa :*“Activity-Based Management is used by management to support organizational strategy, improve operation, and manage costs”.*

Berdasarkan beberapa *Activity-Based Management*(ABM) yang telah diuraikan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Activity-Based Management*(ABM) merupakan suatu sistem yang digunakan oleh pihak manajemen untuk mengandalikan aktivitas-aktivitas yang terjadi di perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan nilai yang diterima oleh pelanggan (*costumer value*), mereduksi biaya yang muncul (*cost reduction*), dan pada akhirnya dapat meningkatkan laba yang diperoleh oleh perusahaan tersebut.

2.3.2. Perkembangan *Activity-Based Management* (ABM) Pada Era Globalisasi

Sebelum munculnya *Activity-Based Management*(ABM), perusahaan – perusahaan yang berada di Indonesia cenderung untuk menggunakan sistem biaya tradisional yang terbukti memiliki banyak kelemahan dan tidak sesuai lagi dengan kondisi perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis karena hanya terfokus pada pengelolaan biaya dan pengalokasian biaya *overhead* pabrik ke produk dan pelanggan didasarkan pada volume produksi seperti : jam kerja langsung, jam mesin, dan bahan baku.

Kegagalan lain dari sistem biaya tradisional adalah penggunaan metode yang tidak akurat untuk penentuan biaya sehingga menyebabkan data biaya tidak bisa digunakan untuk pengendalian biaya ataupun untuk pembebanan biaya produk secara tepat. Akibat dari ketidakmampuan sistem biaya tradisional untuk membebankan biaya produk secara tepat menyebabkan terjadinya *product undercosting* atau *product overcosting* di perusahaan tersebut. Horngren menjelaskan mengenai pengertian dari kedua hal tersebut yaitu (Horngren et al, 2014: 152) :

“Product undercosting means a product consumes a high level of resources per unit but is reported to have a low cost unit. Product overcosting means a product consumes a low level of resources per unit but is reported to have a high cost per unit”.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut dikembangkan suatu sistem baru yaitu *Activity-Based Costing* (ABC). Pada dasarnya terdapat keterkaitan antara ABC dan ABM. Keterkaitan antara *Activity-Based Costing* (ABC) dan *Activity-Based Management*(ABM) adalah ABC memfokuskan perhatian pada aktivitas dalam mengalokasikan biaya *overhead* pada produk sedangkan ABM lebih memfokuskan perhatiannya pada pengaturan aktivitas- aktivitas untuk mengurangi biaya. Meskipun terdapat keterkaitan antara keduanya akan tetapi ada beberapa hal yang tidak dapat dijelaskan melalui teori ABC ini yaitu mengenai penganalisisan aktivitas untuk mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activities*) dan mengoptimalkan aktivitas bernilai tambah (*value added activities*) pada suatu perusahaan.

Untuk melengkapi sistem ABC ini, maka dikembangkanlah suatu sistem baru yaitu ABM untuk mengakomodasi kebutuhan manajemen pada era global seperti saat ini. Cooper dan Kaplan mengelompokkan penerapan ABM ini ke dalam dua kategori yaitu ABM operasional dan ABM strategis. ABM operasional berusaha untuk meningkatkan efisiensi operasi dan tingkat penggunaan aset serta menurunkan biaya, fokusnya adalah melakukan sesuatu dengan benar dan melakukan aktivitas dengan lebih efisien. Sedangkan ABM strategis berusaha meningkatkan permintaan akan aktivitas dan profitabilitas pada efisiensi aktivitas saat ini atau efisiensi aktivitas yang telah ditingkatkan. ABM strategis berfokus pada pemilihan aktivitas yang tepat untuk operasi perusahaan.

Pada dasarnya ABM menggunakan analisis aktivitas untuk membantu manajemen dalam membuat keputusan. *Activity-Based Management*(ABM) merupakan suatu konsep yang memfokuskan perhatiannya pada konsumsi sumber daya terhadap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan sehingga untuk dapat mengetahui bagaimana suatu perusahaan menggunakan sumber dayanya, maka terlebih dahulu harus dipahami mengenai aktivitas – aktivitas apa saja yang terdapat dalam perusahaan tersebut.

Dengan adanya pengertian dan pemahaman yang baik mengenai berbagai aktivitas yang telah dilaksanakan, maka pihak manajemen diharapkan dapat memperoleh pandangan yang cukup baik tentang bagaimana menggunakan, mengelola, dan mengendalikan sumber daya perusahaan, dan dapat pula digunakan untuk mengetahui peluang yang ada untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta memberikan pedoman yang baik untuk menilai kinerja tersebut

dalam rangka untuk mendukung perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*).

Activity-Based Management(ABM) ini bertujuan untuk mengelola dan mengandalikan kinerja usaha dengan menggunakan informasi berdasarkan aktivitas sebagai sumber dalam mendukung proses pengambilan keputusan manajemen.

2.3.3. Keunggulan dan Manfaat *Activity-Based Management* (ABM)

Keunggulan yang dimiliki *Activity-Based Management*(ABM) menurut Blocher (2011:132) yaitu:

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

Adanya keunggulan – keunggulan di atas menyebabkan ABM memiliki manfaat yang cukup banyak bagi perusahaan khususnya bagi pihak manajemen. Menurut Supriyono (2008:343), ABM dapat menyediakan alat bagi manajemen untuk meningkatkan profitabilitas dan kinerja pada berbagai level organisasi dengan cara :

1. Mengidentifikasi biaya dan akar penyebabnya melalui identifikasi *driver* – *driver* biaya.
2. Memungkinkan eliminasi pemborosan dengan mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah serta pelaksanaan aktivitas efisien dan tidak efisien.
3. Menyediakan kerangka kerja untuk mengukur perubahan dan menyediakan umpan balik untuk mendukung penyempurnaan berkesinambungan.
4. Menyediakan keterkaitan waktu, mutu, dan biaya dengan strategi organisasi melalui penggunaan ukuran kinerja.
5. Menyediakan informasi biaya, produk dan jasa yang lebih akurat dan realistis dengan melacak konsumsi aktivitas – aktivitas pada produk – produk dan jasa – jasa.
6. Menyempurnakan efektivitas proses anggaran dengan mengkaitkan konsumsi sumber – sumber dengan aktivitas – aktivitas yang dilaksanakan organisasi.

Sementara menurut Tunggal (2010:73), beberapa manfaat dari *Activity-Based Management*(ABM) adalah :

1. Menyediakan suatu cara untuk proses berkesinambungan.
2. Memfokuskan pada biaya – biaya penting.
3. Menciptakan 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.

2.3.4. Dimensi dalam *Activity-Based Management* (ABM)

Activity-Based Management(ABM) merupakan suatu pendekatan yang luas dan terpadu yang memfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas dengan tujuan perbaikan nilai pelanggan dan laba yang ingin dicapai dengan menyediakan nilai ini. Menurut Hansen dan Mowen (2007:11), nilai bagi pelanggan adalah selisih antara apa yang pelanggan terima (realisasi untuk pelanggan) dengan apa yang pelanggan serahkan (hal yang dikorbankan oleh pelanggan).

Menurut Hansen dan Mowen (2007:166), *Activity-Based Management*(ABM) meliputi penghitungan biaya produk dan analisis nilai proses. Jadi di dalam model *Activity-Based Management*(ABM) terdapat dua dimensi utama yaitu :

1. Dimensi biaya

Dimensi biaya memberikan informasi biaya mengenai sumber, aktivitas, produk, dan pelanggan (dan objek biaya lainnya yang mungkin diperlukan). Tujuan dimensi biaya ini adalah memperbaiki keakuratan biaya. Pada dimensi ini sumber biaya ditelusuri pada aktivitas dan kemudian biaya aktivitas dibebankan pada produk dan pelanggan. Dengan demikian dimensi ini merefleksikan kebutuhan untuk membagi sumber daya biaya (*cost of resources*) terhadap objek biaya (*cost object*). Dimensi penghitungan biaya didasarkan berdasarkan aktivitas berguna

untuk penghitungan biaya produk, manajemen biaya strategis, dan analisis taktis.

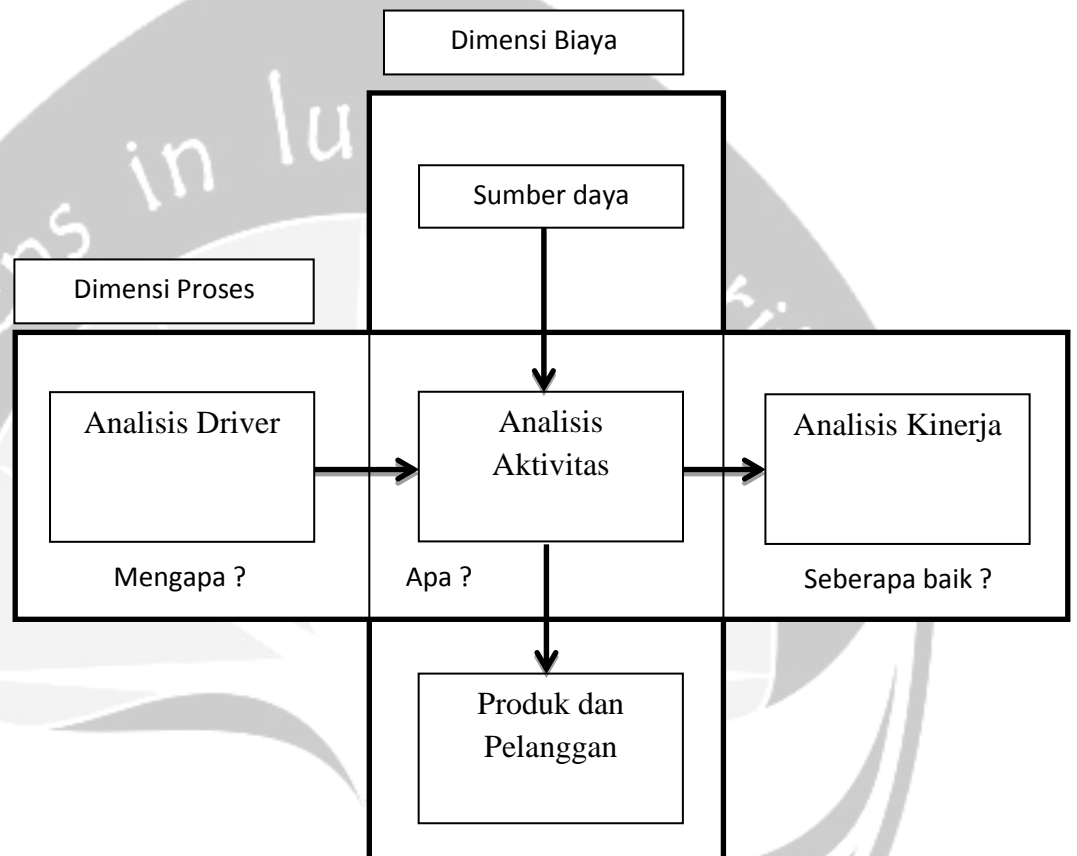
2. Dimensi proses

Dimensi proses memberikan informasi tentang aktivitas apa yang dikerjakan, mengapa dikerjakan, dan seberapa baik dikerjakan. Tujuan dimensi ini adalah untuk pengurangan biaya. Dimensi ini menjelaskan mengenai akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas bukan pada biaya dan menekankan pada maksimasi kinerja sistem secara menyeluruh bukan pada kinerja secara individu. Dengan demikian, dimensi ini merefleksikan kebutuhan untuk suatu kategori informasi yang baru mengenai kinerja aktivitas. Informasi ini menunjukkan apa yang menyebabkan pemicu biaya dan bagaimana pengukuran kinerjanya. Melalui dimensi ini perusahaan akan memiliki kemampuan untuk berhubungan dan mengukur perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Inti dari dimensi ini adalah analisis aktivitas, karena dapat mengidentifikasi, menggambarkan, dan mengevaluasi aktivitas – aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan.

Model *Activity-Based Management*(ABM) dua dimensi secara umum ditunjukkan pada Gambar 2.1

Gambar 2.1

Model *Activity-Based Management*(ABM) dua dimensi



Sumber : Hansen dan Mowen (2007:167)

2.3.5. Tahapan Pelaksanaan *Activity-Based Management* (ABM)

Penerapan *Activity-Based Management*(ABM) memerlukan beberapa tahapan. Brimson dan Antos (2008:299) membagi tahap pelaksanaan *Activity-Based Management*(ABM) menjadi 5 tahapan yaitu :

1. *Activity Analysis*

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

2. *Market Targetting*

Activity-Based Management(ABM) menuntut pihak manajemen senior untuk selalu menetapkan apa yang dibutuhkan pelanggan dan menyiapkan target operasional untuk mencapai kebutuhan tersebut.

3. *Business Process Improvement*

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

4. *Activity Improvement*

Pemfokusan perhatian terhadap perbaikan jasa, proses bisnis, dan aktivitas. Cara terbaik yang dapat dilakukan untuk memperbaiki aktivitas atau proses usaha adalah dengan :

- Mengeleminasi pemborosan
- Mengeleminasi akar penyebab masalah
- Mengurangi beban kerja
- Memperbaiki metode kerja
- Meminimumkan kapasitas tak terpakai

5. *Process Control*

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

2.4. Aktivitas

2.4.1. Pengertian Aktivitas

Hansen dan Mowen mendefinisikan aktivitas sebagai berikut (Hansen & Mowen, 2007: 41) :

“Aktivitas adalah unit dasar kerja yang dilakukan dalam sebuah organisasi dan dapat juga digambarkan sebagai suatu pengumpulan tindakan dalam suatu organisasi yang berguna bagi pada manajer untuk melakukan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan”.

Dapat disimpulkan aktivitas merupakan tindakan – tindakan atau pekerjaan yang dilakukan dalam rangka menghasilkan barang dan jasa. Aktivitas menyediakan hubungan antara sumber daya organisasi, produk dan jasa yang dihasilkan serta pengiriman kepada pelanggan.

2.4.2. Elemen – elemen aktivitas

Suatu aktivitas dibentuk oleh elemen – elemen aktivitas yang saling berkaitan. Elemen – elemen aktivitas menurut Brimson (2008: 49-53) adalah :

1. Event (kejadian)

Kejadian adalah akibat yang dihasilkan dari suatu tindakan eksternal ke aktivitas, dalam hal ini kejadian akan memicu pelaksanaan suatu aktivitas.

2. Transactions (transaksi)

Aliran informasi yang berkaitan dengan dokumen fisik, sebelum kejadian berhubungan dengan aktivitas, kejadian terlebih dahulu berhubungan dengan transaksi.

3. Resources (sumber daya)

Merupakan faktor – faktor dari jasa operasi, yaitu tenaga kerja, teknologi, perlengkapan, informasi, dan sebagainya baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal perusahaan yang digunakan untuk melakukan suatu aktivitas.

4. Cost driver (pemicu biaya)

Merupakan suatu faktor yang menimbulkan biaya.

5. Activity process (proses aktivitas)

Adalah cara aktivitas dilakukan yang merupakan kombinasi manusia, teknologi, bahan baku, metode, dan lingkungan yang menghasilkan suatu jasa tertentu.

6. Business rules (aturan – aturan bisnis)

Adalah sarana untuk mengendalikan aktivitas – aktivitas. Di dalam aturan bisnis terdapat tujuan – tujuan, strategi, dan peraturan yang mengatur aktivitas.

7. Output (keluaran)

Adalah hasil akhir transformasi sumber daya oleh suatu aktivitas, dalam hal ini keluaran dapat diartikan sesuatu yang dapat diproduksi aktivitas atau sesuatu yang diterima oleh pengguna aktivitas selanjutnya.

Hubungan yang terjadi dari elemen – elemen aktivitas di atas pada awalnya dimulai dengan suatu kejadian. Kejadian tersebut selanjutnya akan mengakibatkan terjadinya transaksi. Dalam waktu yang bersamaan, pemicu biaya mendorong terjadinya konsumsi sumber daya untuk melakukan proses aktivitas yang dikendalikan oleh aturan – aturan bisnis. Pada akhirnya, proses transformasi sumber daya akan menghasilkan keluaran yang berupa ukuran aktivitas dan produk sampingan.

2.5. Analisis Aktivitas

2.5.1. Pengertian Analisis Aktivitas

Analisis aktivitas didefinisikan oleh Hansen dan Mowen (2007:176) sebagai berikut: *“Activity analysis is the process of identifying, describing, and evaluating, the activities an organization performs”*. Sedangkan menurut Horngren dan Sunden (2008:89) mengemukakan analisis aktivitas adalah proses mengidentifikasi biaya yang tepat dan pengaruhnya terhadap biaya pembuatan produk atau penyediaan layanan.

Jadi yang dimaksud dengan analisis aktivitas adalah suatu proses sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk mengidentifikasi aktivitas – aktivitas yang menjadi pemicu biaya dalam penciptaan suatu produk atau pemberian jasa kepada

pelanggan sehingga aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dalam dieleminasi guna mencapai efisiensi biaya.

Analisis aktivitas ini pada akhirnya akan mengarah pada manajemen aktivitas yang sangat berguna dalam membantu perusahaan untuk dapat mengklasifikasikan dan mengendalikan aktivitas – aktivitas dalam perusahaan serta menggunakan sumber daya yang ada dengan efisien sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Hansen dan Mowen (2007:383) analisis aktivitas yang dilakukan oleh suatu organisasi akan menghasilkan 4 macam informasi, yaitu :

1. Aktivitas apa yang telah dilakukan.
2. Berapa banyak jumlah tenaga kerja yang melakukan aktivitas.
3. Waktu dan jumlah sumber daya yang diperlukan untuk melakukan aktivitas.
4. Penghitungan nilai aktivitas untuk organisasi, termasuk rekomendasi untuk memilih dan hanya mempertahankan aktivitas yang menambah nilai.

2.5.2. Tahap – tahap Pelaksanaan Analisis Aktivitas

Menurut Atkinson (2007:53) secara spesifik analisis aktivitas dapat dilaksanakan melalui 4 tahap, yaitu:

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.

2.6. Activity Based Costing

2.6.1. Definisi Activity Based Costing

Menurut Mulyadi (2005:40)

“*Activity Based Costing systems (ABC systems)* adalah sistem informasi biaya yang berorientasi pada penyediaan informasi lengkap tentang aktivitas untuk memungkinkan personel perusahaan melakukan pengelolaan terhadap aktivitas.”

Definisi menurut Horngren (2014: 181) *Activity Based Costing (ABC)* : “*a costing system by identifying individual activities as the fundamental cost object*”.

Sistem informasi ini menggunakan aktivitas sebagai basis serta pengurangan biaya dan penentuan secara akurat biaya produk atau jasa sebagai tujuan. Sistem informasi ini diterapkan dalam perusahaan manufaktur, jasa, dan dagang.

Dalam *Activity Based Costing*, sistem didesain sedemikian rupa sehingga banyak biaya-biaya yang tidak dapat dihubungkan secara langsung kepada produk

dapat ditentukan melalui aktivitas yang dilaluinya dan biaya untuk masing-masing aktivitas kemudian dibebankan ke produk dimana hal itu membuat kebutuhan aktivitas didasarkan pada konsumsi masing-masing produk pada aktivitas.

Jadi *Activity Based Costing systems (ABC systems)* adalah suatu pendekatan terhadap sistem akuntansi yang memfokuskan pada aktivitas yang dilakukan untuk memproduksi produk, dimana aktivitas tersebut merupakan titik akumulasi biaya yang mendasar. Perhitungan biaya berdasarkan aktivitas ini didasarkan pada konsep produk yang mengkonsumsi aktivitas dan aktivitas mengkonsumsi sumber daya. Dengan metode ini diharapkan manajemen dapat mengurangi atau bahkan menghilangkan aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah (aktivitas yang dipertimbangkan tidak memberi kontribusi terhadap nilai pelanggan atau terhadap kebutuhan organisasi).

Activity Based Costing adalah pendekatan penentuan biaya produk yang membebankan ke biaya atau jasa berdasarkan konsumsi sumber daya yang disebabkan karena aktivitas. Dasar pemikiran pendekatan penentuan biaya ini adalah bahwa produk atau jasa perusahaan dilakukan oleh aktivitas dan aktivitas yang dibutuhkan tersebut menggunakan sumber daya yang menyebabkan timbulnya biaya.

2.6.2. Konsep – konsep dasar *Activity Based Costing*

Activity Based Costing merupakan sistem yang mempertahankan dan memproses data keuangan dan operasional dari sumber daya perusahaan berdasarkan aktivitas, objek biaya, cost driver, dan cost pool.

1. *Activities*

Aktivitas merupakan setiap kejadian atau transaksi yang merupakan pemicu biaya, yaitu bertindak sebagai faktor penyebab dalam pengeluaran biaya dalam organisasi. aktivitas dalam ABC Systems menjadi titik dari perhimpunan biaya.

2. *Cost Object*

Objek biaya dapat berupa apapun, baik produk, pelanggan, jasa, kontrak, unit kerja, aktivitas, dan sebagainya yang diukur biayanya dan dibebankan untuk tujuan tertentu.

3. *Cost Driver*

Pemicu biaya adalah setiap faktor yang menyebabkan perubahan dalam biaya suatu aktivitas. Satu perubahan dalam pemicu biaya akan mempengaruhi total biaya aktivitas. Cost driver digunakan untuk mengalokasikan biaya pada aktivitas atau produk.

4. *Cost pool*

Dalam *ABC Systems*, cost pool merupakan suatu aktivitas tunggal atau sekelompok aktivitas dimana biaya diakumulasikan dan selanjutnya mendistribusikan biaya tersebut ke produk.

Pada tahap pertama untuk mengalokasikan biaya dalam metode *Activity Based Costing*, biaya-biaya dari sumber daya penunjang dialokasikan ke aktivitas. Oleh sebab itu, mengidentifikasi aktivitas merupakan langkah pertama yang perlu dilakukan sebelum mengalokasikan sumber daya penunjang tersebut. Pengidentifikasian aktivitas membutuhkan daftar dari semua jenis pekerjaan yang

dilakukan, misalnya material handling, inspection, process, engineering, dan sebagainya. Pengidentifikasian aktivitas umumnya dikerjakan dengan mewawancarai para manajer atau wakil dari area kerja fungsional. Suatu rancangan pertanyaan-pertanyaan kunci diajukan, dan jawabannya akan dapat membantu menyediakan berbagai informasi yang diperlukan bagi sistem perhitungan biaya berdasarkan aktivitas.

Identifikasi aktivitas merupakan bagian penting dari proses *Activity Based Costing*. Dalam tahap identifikasi aktivitas ini, aktivitas yang luas dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori aktivitas, yaitu:

1. Aktivitas tingkat unit

Aktivitas tingkat unit adalah aktivitas yang dilakukan setiap kali suatu unit diproduksi. Sebagai contoh, permesinan dan perakitan adalah aktivitas yang dikerjakan tiap kali unit diproduksi. Biaya aktivitas tingkat unit bervariasi dengan jumlah unit yang diproduksi.

2. Aktivitas tingkat batch

Aktivitas tingkat batch adalah aktivitas yang dilakukan setiap suatu batch produk diproduksi. Biaya aktivitas tingkat batch bervariasi dengan jumlah batch tetapi tetap terhadap jumlah unit pada setiap batch. Penyetelan, pengawasan (kecuali apabila setiap unit diperiksa), jadwal produksi, dan penanganan bahan, adalah contoh-contoh aktivitas tingkat batch.

3. Aktivitas tingkat produk

Aktivitas tingkat produk adalah aktivitas yang dilakukan bila diperlukan untuk mendukung berbagai produk yang diproduksi oleh perusahaan.

Aktivitas ini mengkonsumsi input yang mengembangkan produk, atau memungkinkan produk diproduksi atau dijual. aktivitas ini dan biayanya cenderung meningkat sejalan dengan peningkatan jenis produk yang berbeda. Perubahan teknik, pengembangan prosedur pengujian produk, pemasaran produk, rekayasa teknik produk, dan pengiriman, adalah contoh-contoh dari aktivitas tingkat produk.

4. Aktivitas tingkat fasilitas

Aktivitas tingkat fasilitas adalah aktivitas yang menopang proses umum produksi suatu pabrik. Aktivitas tersebut memberi manfaat bagi organisasi pada beberapa tingkat, tetapi tidak memberikan manfaat untuk setiap produk secara spesifik. Contohnya-contohnya meliputi manajemen pabrik, tata letak, pendukung program komunitas, keamanan, pajak kekayaan, dan penyusutan di pabrik.

2.7. Time Driven Activity Based Costing

2.7.1. Pengertian Time Driven Activity Based Costing

Waktu merupakan salah satu dimensi yang membatasi seluruh rangkaian hidup (3 dimensi yang membatasi: waktu, ruang dan gerak). Dalam sistem proses produksi, seluruh aktivitas selalu dipengaruhi dan dibatasi oleh waktu. Upah tenaga kerja, pemakaian utilitas, depresiasi dan lain sebagainya, merupakan

kompensasi atas penggunaan waktu oleh manusia maupun oleh mesin dan peralatan yang digunakan. Sehingga waktu merupakan salah satu kendali yang dapat digunakan dalam melakukan analisa dan implementasi TDABC.

Time Driven adalah suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk menghindari berbagai kesulitan dalam melakukan implementasi ABC.

Metode *Time Driven Activity Based Costing* memiliki dua parameter, yaitu:

1. Pembebanan biaya untuk setiap unit waktu yang digunakan sumber daya yang tersedia dalam memenuhi kapasitas yang tersedia sesuai dengan aktivitas perusahaan.
2. Penilaian dari unit waktu yang digunakan dalam setiap aktivitas: berapa banyak waktu yang digunakan dalam menyelesaikan satu unit produk pada setiap aktivitas.

2.7.2. Kelebihan dan Kelemahan *Time Driven Activity Based Costing*

Keuntungan dari *Time Driven Activity Based Costing* adalah TDABC memperpendek waktu mengumpulkan data, hanya menggunakan satu cost driver yaitu berdasarkan waktu. Sedangkan kelemahan dari *Time Driven Activity Based Costing* adalah kesalahan estimasi waktu yang dilakukan dalam menghitung waktu pada setiap sumber daya.

2.8. Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah

Menurut Hansen & Mowen (2007:176) mendefinisikan aktivitas bernilai tambah sebagai berikut: “*Value added activities are those necessary to remain in*

business”. Dari aktivitas bernilai tambah ini timbullah suatu biaya bernilai tambah yang merupakan biaya untuk melakukan aktivitas bernilai tambah secara efisien.

Definisi aktivitas tidak bernilai tambah menurut Hansen & Mowen (2007:177) yaitu: *“Non value added activities are all activities other than those are absolutely essential to remain in business, and therefore considered unnecessary”*.

Aktivitas tak bernilai tambah ini dapat didesain ulang, direduksi, atau bahkan dieleminasi tanpa mengurangi kuantitas maupun kualitas dari output yang dibutuhkan oleh konsumen. Aktivitas ini menimbulkan biaya tak bernilai tambah yang merupakan biaya yang disebabkan oleh aktivitas tak bernilai tambah atau kinerja yang tidak efisien dari aktivitas bernilai tambah. Biaya ini yang harus dikurangi oleh pihak manajemen dengan mengurangi atau mengeleminasi aktivitas tak bernilai tambah.

Indikator aktivitas bernilai tambah itu sendiri menurut Hansen & Mowen (2007:176) yaitu jika aktivitas tersebut secara simultan memenuhi tiga kondisi berikut yaitu :

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

Jika tidak memenuhi salah satu kondisi di atas, maka aktivitas tersebut digolongkan sebagai aktivitas tidak bernilai tambah.

2.9. Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*)

2.9.1. Definisi Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*)

Pengurangan biaya (*cost reduction*) merupakan otomatisasi dari tindakan analisis terhadap aktivitas – aktivitas yang tidak bernilai tambah sehingga pengurangan biaya (*cost reduction*) disini tidak dimaksudkan sebagai *cost cutting* melainkan sebagai *cost management*. *Cost management* merupakan suatu bentuk pengelolaan proses mulai dari tahap pengkonsepan jasa dan rancangannya, tujuan, permintaan, dan kemudian dilanjutkan pada sekelompok aktivitas untuk menyajikan jasa yang akan ditawarkan tersebut.

2.9.2. Cara Melakukan Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*)

Manajemen memerlukan informasi yang lebih terperinci mengenai pengorbanan sumber daya perusahaan ke dalam berbagai aktivitas untuk menghasilkan produk dan jasa. Hal ini berkaitan dengan biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk melakukan aktivitas tersebut. Dengan mengetahui aktivitas yang menyebabkan timbulnya biaya, maka pihak manajemen dapat menentukan aktivitas mana saja yang membutuhkan usaha pengurangan biaya.

Efisiensi biaya juga dapat dilakukan dengan cara melakukan pengendalian terhadap aktivitas – aktivitas yang menggunakan biaya yaitu dengan cara mereduksi atau mengeleminasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dan meningkatkan optimalisasi aktivitas yang memberikan nilai tambah.

Menurut Hansen dan Mowen (2007:178) penganalisisan aktivitas untuk mengurangi biaya yang muncul di perusahaan dapat dilakukan dengan 4 cara, yaitu :

1. Activity elimination

Cara ini berfokus pada aktivitas tidak bernilai tambah agar dapat dicapai pengurangan biaya. Setelah identifikasi aktivitas tidak bernilai tambah tersebut, maka langkah selanjutnya yaitu mengeleminasi aktivitas tersebut.

2. Activity selection

Melibatkan pemilihan seperangkat aktivitas yang berbeda yang disebabkan adanya strategi bersaing. Strategi yang berbeda menyebabkan aktivitas yang berbeda pula.

3. Activity reduction

Pengurangan aktivitas dapat mengurangi waktu dan sumber daya yang diperlukan oleh aktivitas. Pendekatan untuk menurunkan aktivitas ini ditujukan pada perbaikan aktivitas yang diperlukan atau strategi jangka pendek untuk perbaikan aktivitas tak bernilai tambah sampai kegiatan ini dihapuskan.

4. Activity sharing

Pembagian aktivitas mampu meningkatkan efisiensi aktivitas yang diperlukan dengan cara menggunakan skala ekonomi. Secara khusus diungkapkan bahwa kuantitas *cost driver* dapat ditingkatkan tanpa harus meningkatkan biaya total dari aktivitas itu sendiri.

2.10. Sistem Westinghouse

Sistem Westinghouse merupakan cara untuk menentukan *rating factor* atau faktor penyesuaian seorang operator (Blocher, 2007;414). Penentuan *rating factor* diperlukan karena, selama pengukuran berlangsung dapat saja terjadi ketidakwajaran, misalnya bekerja tanpa sungguh – sungguh, bekerja sangat cepat seolah – oleh diburu waktu, atau kesulitan – kesulitan yang terjadi seperti kondisi kinerja yang buruk. Jadi jika pada waktu rata – rata diketahui diselesaikan dengan kecepatan yang tidak wajar oleh operator, maka harga rata – rata tersebut harus dinormalkan dengan melakukan penyesuaian.

Sistem Westinghouse menentukan faktor penyesuaian berdasarkan pada empat faktor (Sutalaksana, 2006;160) , yaitu keterampilan, usaha, kondisi kerja, dan konsistensi

2.11. Penelitian Terdahulu

Bahan acuan yang digunakan sebagai pembanding dalam penulisan skripsi kali ini adalah :

1. Penelitian Bennydictus Wisnu Wardhana (2008) yang berjudul “Analisis *Non Value Added Activity* Dengan Menggunakan *Activity Based Management* Dalam Rangka Pencapaian Efisiensi Biaya Pada Hotel “X” “.
2. Penelitian Bas Basuki dan Mertzha Dwiputri Riediansyaf (2014) yang berjudul “*The Application of Time Driven Activity Based Costing In the Hospitality Industry : An Exploratory Case Study*” .

3. Penelitian Samad Safari Alishah (2011) yang berjudul *“Implementation of Time Driven Activity Based Costing System And Customer Profitability Analysis In the Hospitality Industry : Evidence From Iran”* .

