



**IDENTIFIKASI *NON VALUE ADDED ACTIVITY* MELALUI
ACTIVITY-BASED MANAGEMENT UNTUK
MENINGKATKAN EFISIENSI PADA
HOTEL REDDOORZ PREMIUM
@SETIABUDI MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian Memperoleh
Gelar Sarjana Akuntansi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

DINI PRISILIA ARIHTA

2025100212

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2024**

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

JUDUL : IDENTIFIKASI NON VALUE ADDED ACTIVITY MELALUI ACTIVITY
BASED MANAGEMENT UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI HOTEL
REDDORZ PREMIUM @SETIABUDI MEDAN

NAMA : DINI PRISILIA ARIHTA
N.P.M : 2025100212
FAKULTAS : SOSIAL SAINS
PROGRAM STUDI : Akuntansi
TANGGAL KELULUSAN : 08 Mei 2024

DIKETAHUI

DEKAN



Dr. E. Rusladi, SE., M.Si.

KETUA PROGRAM STUDI



Dr Oktarini Khamilah Siregar, SE., M.Si

**DISETUJUI
KOMISI PEMBIMBING**

PEMBIMBING I



Fitri Yani Panggabean, S.E., M.Si.

PEMBIMBING II



Aulia, SE., MM

SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dini Prisilia Arihta
NPM : 2025100212
Fakultas/Program Studi : SOSIAL SAINS/AKUNTANSI
Judul Skripsi : IDENTIFIKASI *NON VALUE ADDED*
ACTIVITY MELALUI *ACTIVITY BASED*
MANAGEMENT UNTUK MENINGKATKAN
EFISIENSI PADA HOTEL REDDOORZ
PREMIUM @SETIABUDI MEDAN

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat);
2. Memberikan izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada Unpab untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan, mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, 08 Mei 2024



Dini Prisilia Arihta
NPM : 2025100212

SURAT PERNYATAAN MENGIKUTI UJIAN SARJANA

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dini Prisilia Arihta
NPM : 2025100212
Fakultas/Program Studi : SOSIAL SAINS/AKUNTANSI
Judul Skripsi : IDENTIFIKASI *NON VALUE ADDED*
ACTIVITY MELALUI *ACTIVITY BASED*
MANAGEMENT UNTUK MENINGKATKAN
EFISIENSI PADA HOTEL REDDOORZ
PREMIUM @SETIABUDI MEDAN

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Sehubungan dengan hal tersebut maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 08 Mei 2024



Dini Prisilia Arihta
NPM : 2025100212

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “Identifikasi *Non Value Added Activity* Melalui *Activity Based Management* untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan”. Seiring dengan meningkatnya persaingan dibidang industri jasa terkhusus dibidang perhotelan, RedDoorz Premium @Setiabudi Medan harus menciptakan suatu keunggulan yang kompetitif dibandingkan pesaingnya. Untuk menciptakan keunggulan tersebut, RedDoorz Premium @Setiabudi Medan harus menciptakan efisiensi yang diperoleh dari pengelolaan aktivitas yang digunakan tanpa mengurangi nilai ataupun kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Metode yang digunakan untuk mengelola aktivitas sehingga tercipta efisiensi adalah Manajemen Berdasarkan Aktivitas. Penelitian dilakukan didivisi *room* Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan. Penelitian ini bersifat deskriptif dimana menggunakan cara analisa pada setiap aktivitas yang terdapat didivisi *room* lalu mengklasifikasikan aktivitas tersebut menjadi aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Aktivitas bernilai tambah tetap dipertahankan dan aktivitas tidak bernilai tambah akan direduksi jumlahnya. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kuantitatif berupa laporan biaya divisi *room* Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan periode Januari-Juni 2022. Kesimpulan dari penelitian ini adalah dengan menggunakan metode Manajemen Berdasarkan Aktivitas, Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan dapat mengefisiensikan biaya tanpa harus mengurangi kualitas pelayanan sebanyak dari Rp895.220.242 menjadi Rp830.094.527.

Kata Kunci : Manajemen Berdasarkan Aktivitas, Aktivitas Tidak Bernilai Tambah, Aktivitas Bernilai Tambah

ABSTRACT

Aims of this research are “Identification of non value added activity through activity based management to increase efficiency at Hotel Premium @Setiabudi Medan. With increasing the competition in service industry especially in hotel industry, Hotel Premium @Setiabudi Medan should create a competitive excellence. To create the excellence Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan should has efficiency with the way to manage the activity without cutdown the quality of service that give to customer. The method use to manage the activity called Activity Based Management. The research has done in room division Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan. The research is descriptive which analyze to all activity in room division and classify that activity to be value added activity and non value added activity. The value added activity will be used, and non value added activity will be reduce amount. The data that used in this research is quantitative as cost report in room division in Hotel RedDoorz Premium @setiabudi Medan for Januari up to June 2022 periode. The conclusion from this research is to aply the method of Activity Based Management, Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan reduces the non value added cost so it can create afficiency without cutdown the quality of service , with using the activity based management , the total of expense in room division are decrease as much as Rp65.125.715 from Rp895.220.242 to be Rp830.094.527.

Keyword : Activity Based Management, Non Value Added Activity, Value Added Activity

KATA PENGANTAR

Dengan segala rasa syukur, penulis mengungkapkan penghargaan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya, yang memungkinkan penulis untuk menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar Strata Satu (S-1) dalam Program Studi Akuntansi di Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Adapun judul yang penulis ajukan adalah sebagai berikut: **“Identifikasi *Non Value Added Activity* Melalui *Activity Based Management* untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan”**.

Penulis sepenuhnya menyadari bahwa pembuatan skripsi ini melibatkan berbagai permasalahan dan kesulitan yang timbul akibat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan bantuan, arahan, motivasi, dan dukungan dari berbagai pihak agar kendala tersebut dapat diatasi. Dengan demikian, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E., M.M., selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Bapak Dr. E. Rusiadi, SE., M.SI., selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Ibu Dr. Oktarini Khamilah Siregar, S.E., M.Si., Selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Bapak Yulisfan, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing 1 (satu) yang sudah sangat banyak membantu dalam proses pengerjaan skripsi saya.

5. Bapak Aulia, SE., MM selaku Dosen Pembimbing 2 (dua) yang juga sudah banyak membantu untuk perbaikan sistematika penulisan skripsi saya.
6. Keluarga yang sangat dikasihi, Bapak Arif Ramadan dan Mama Kristina Br. Bangun, Adik Kevin Adriyanta. Terima kasih atas setiap doa dan dukungan yang telah diberikan.
7. Seluruh Dosen dan Karyawan/Staf Program Studi Akuntansi Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang sudah memberikan banyak bantuan, baik berupa ilmu pengetahuan, informasi, maupun motivasi.
8. Seluruh teman-teman yang tidak dapat disebut satu persatu, terima kasih sudah memberikan doa, dukungan, dan motivasi dalam membantu untuk menyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya penulis mengharapkan semoga dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya.

Medan, 08 Mei 2024

Dini Prisilia Arihta
NPM : 2025100212

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT	iii
SURAT PERNYATAAN MENGIKUTI UJIAN SARJANA	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi dan Batasan Masalah.....	5
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	5
1.2.2 Batasan Masalah	6
1.3 Rumusan Masalah	6
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
1.4.1 Tujuan Penelitian.....	6
1.4.2 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Keaslian Penelitian	8
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Pengertian Akuntansi Manajemen.....	9
2.2 <i>Activity Based Management</i>	10
2.2.1 Definisi <i>Activity Based Management</i>	10
2.2.2 Dimensi <i>Activity Based Management</i>	11
2.2.3 Tujuan <i>Activity Based Management</i>	13
2.2.4 Langkah-langkah Penerapan <i>Activity Based Management</i> ...	14
2.2.5 Faktor-faktor yang Mendukung Keberhasilan Penerapan <i>Activity Based Management</i>	15
2.2.6 Tahapan Pelaksanaan <i>Activity Based Management</i>	15
2.3 Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah.....	16
2.3.1 Pengukuran Kinerja Aktivitas	18
2.4 Biaya.....	19
2.4.1 Definisi Biaya.....	19
2.4.2 Klasifikasi Biaya	20
2.4.3 Konsep Biaya	22
2.4.4 Sistem Penentuan Biaya.....	23
2.5 Hotel	25

2.5.1 Pengertian Hotel	25
2.5.2 Jenis-jenis Hotel	25
2.5.3 Departemen Dalam Hotel.....	27
2.6 Penelitian Terdahulu.....	29
2.7 Kerangka Pemikiran	34
BAB III : METODE PENELITIAN	36
3.1 Pendekatan Penelitian.....	36
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	36
3.2.1 Lokasi Penelitian.....	36
3.2.2 Waktu Penelitian	37
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	37
3.4 Jenis dan Sumber Data	39
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.6 Teknik Analisa Data	41
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	43
4.1 Hasil Penelitian	43
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan	43
4.1.2 Deskripsi Hasil Penelitian	45
4.1.3 Analisis <i>Cost Driver</i>	49
4.1.4 Pengalokasian Biaya ke Aktivitas	51
4.1.5 Analisis Aktivitas	53
4.1.6 Pengurangan Biaya	56
4.2 Pembahasan.....	60
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	65
5.1 Kesimpulan.....	65
5.2 Saran	66
DAFTAR PUSTAKA.....	68
LAMPIRAN I BIODATA	70
LAMPIRAN II WAWANCARA.....	71

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitian	37
Tabel 3.2 Definisi Operasional	38
Tabel 4.1 Biaya-biaya Divisi <i>Room</i> Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan Bulan Januari-Juni 2022.....	47
Tabel 4.2 Rincian Alokasi Biaya-Biaya Divisi <i>Room</i> Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan Bulan Januari-Juni 2022.....	50
Tabel 4.3 Biaya Aktivitas Divisi <i>Room</i> Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan Bulan Januari-Juni 2022	51
Tabel 4.4 Biaya <i>Value Added Activity</i> dan <i>Non Value Added Activity</i>	55
Tabel 4.5 Biaya Aktivitas Tidak Bernilai Tambah Divisi <i>Room</i> Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan	58
Tabel 4.6 Biaya Aktivitas Divisi <i>Room</i> Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan Setelah <i>Cost Reduction</i>	59

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	44

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan meningkatnya persaingan yang terjadi di bidang industri baik barang dan jasa memacu terciptanya lingkungan industri yang maju. Dengan adanya kemajuan yang meningkat pada industri tersebut akan mendorong perekonomian yang pastinya akan berdampak terhadap persaingan bisnis yang ketat. Salah satu industri tersebut bergerak dalam bidang jasa, yaitu perhotelan.

Hotel bukan hanya menyediakan akomodasi untuk menginap, hotel juga memberikan jasa yang ditujukan kepada para tamu yang menginap. Adanya fasilitas-fasilitas tambahan akan memberikan nilai tambahan yang memberikan peningkatan terhadap perkembangan operasional hotel. Hotel dapat dikatakan berhasil jika pelanggan merasa puas akan jasa yang diberikan kepada para tamu yang menginap.

Saat ini hotel-hotel berbintang ataupun hotel yang belum berbintang di Medan saling bersaing untuk menguasai bidang industri pasar jasa ini. Untuk memenangkan persaingan pasar ini, mereka harus dapat menciptakan keunggulan tersendiri dan selalu memberikan perubahan yang baik seiring berjalannya waktu serta menjalin keakraban dengan para tamu yang pernah menggunakan jasa hotel tersebut. Kunci keberhasilan hotel adalah jika tamu merasa puas dengan hotel dan pelayanannya sehingga menjadikan hotel tersebut pilihan teratas ketika memilih hotel.

Salah satu cara yang dapat digunakan pihak hotel untuk menjadi unggul adalah dengan fokus untuk meningkatkan proses dan aktivitas pada jasa dan layanan yang

dapat meningkatkan kualitas, efisiensi biaya, dan fleksibilitas. Biaya merupakan akibat dari adanya aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan barang atau jasa. Efisiensi biaya benar tercapai jika biaya yang dikeluarkan dalam aktivitas menghasilkan produk atau jasa adalah biaya yang benar dikeluarkan dalam aktivitas yang menghasilkan produk atau jasa tersebut. Sehingga yang akan ditangani dan dikelola oleh manajemen bukanlah biaya yang terjadi, melainkan aktivitas yang terjadi dalam kegiatan operasional hotel agar tidak terjadi pembesaran pengeluaran. Oleh karena itu, diperlukan manajemen akuntansi yang akurat dan relevan.

Identifikasi aktivitas dibagi menjadi dua, yaitu aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activity*) dan aktivitas bernilai tambah (*value added activity*). Aktivitas yang tidak bernilai tambah adalah aktivitas penambah nilai yang diperlukan namun tidak terlalu efisien dan masih dapat disempurnakan. Contohnya seperti *room number block, reservation confirmation, arrangement room occupied*, dan inspeksi kamar. Aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas yang diperlukan untuk menjalankan operasi bisnis, sehingga dapat memuaskan pelanggan dan meningkatkan laba. Adapun contoh aktivitas bernilai tambah yakni *supervisi front office, administrasi cek in/out, deposit reservation*, mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar, membersihkan area disekitar kamar, melayani pencucian pakaian tamu, serta melayani dan menangani pencucian linen. Metode untuk mengelola aktivitas-aktivitas tersebut dinamakan manajemen berdasarkan aktivitas (*activity based management*), dimana metode ini mengelola aktivitas untuk meningkatkan nilai yang didapatkan oleh pelanggan sehingga memperoleh laba melalui peningkatan nilai tersebut.

Hotel Reddorz Premium @Setiabudi Medan di bawah naungan Residence Group Indonesia kini menjadi salah satu hotel yang cukup diperhitungkan di Medan. Hotel Reddorz Premium @Setiabudi Medan sedikit mengalami kesulitan untuk memperoleh informasi biaya secara tepat serta mengetahui aktivitas apa saja yang mengakibatkan peningkatan pengeluaran di hotel tersebut agar dapat menentukan pengambilan keputusan dan dapat bersaing dengan industri perhotelan lainnya. Sehingga manajemen harus mempertimbangkan semua biaya baik langsung maupun biaya tidak langsung dan kemudian menelaah aktivitas apa yang mengakibatkan peningkatan pengeluaran.

Irna Prisyte Daleno, David Paul Elia Serang, Inggriani Elim (2013), dalam penelitiannya yang berjudul “Identifikasi *Non Value Added Activity* Melalui *Activity Based Management* Untuk Meningkatkan Efisiensi Hotel Travelo Manado” dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam aktivitasnya Hotel Travelo Manado belum menerapkan *Activity Based Management* sebagai dasar aktivitasnya sehingga masih ada aktivitas yang tidak bernilai tambah yang masih belum dihilangkan yang menyebabkan adanya penggunaan sumber daya yang tidak memberi nilai tambah bagi perusahaan.

Begitu juga dengan penelitian terdahulu oleh Reika Kutika, David Saerang, dan Natalia (2018), pada penelitiannya yang berjudul “Analisis *Non Value Added Activity* Melalui Penerapan *Activity Based Management* Untuk Meningkatkan Efisiensi PT. Indofoof CBP Sukses Makmur, Tbk Cabang Bitung” menyimpulkan dengan menghilangkan aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah melalui penerapan *activity based management* perusahaan dapat melakukan efisiensi biaya produk sebesar 20.3%.

Dari beberapa penelitian tersebut penulis menemukan permasalahan yang sama di Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan. Diantaranya adalah hotel memisahkan aktivitas komplain atau keluhan tamu secara terpisah oleh tenaga kerja khusus dimana aktivitas tersebut dirasa kurang efisien dikarenakan permasalahan tersebut dapat ditangani oleh manajer hotel. Berikutnya penulis menemukan bahwa pihak hotel melakukan inspeksi kamar ulang oleh tenaga kerja khusus lainnya yang penulis amati aktivitas tersebut telah dilakukan oleh *leader house keeping* dengan mengisi *checklist* kebersihan kamar dan akan di cek kembali oleh manajer hotel tanpa memerlukan staf khusus. Aktivitas lain yang dilakukan pihak hotel yaitu, *arrangement room occupied* dimana *front office* masih menentukan nomor kamar tamu, sedangkan ketika memesan kamar sistem sudah menentukan nomor kamar tamu sesuai tipe kamar yang dipesan. Aktivitas-aktivitas ini dirasa tidak diperlukan lagi dikarenakan dapat digabungkan dengan aktivitas yang lain. Dengan demikian walau aktivitas tersebut dihilangkan, tidak akan berpengaruh pada nilai hotel, dan seluruh biaya yang digunakan untuk kegiatan tersebut dapat dihilangkan dan terjadi pengefisiensi biaya.

Dari penelitian terdahulu dan beberapa kesamaan permasalahan yang dihadapi penulis saat ini diharapkan dengan penerapan *activity based management* dapat membantu hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan untuk menekan pengeluaran biaya aktivitas dan dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang akan diberikan kepada tamu.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik membuat laporan skripsi dengan judul “**Identifikasi *Non Value Added Activity* Melalui *Activity Based Management* untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan**”.

1.2 Identifikasi dan Batasan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang dikemukakan, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. RedDoorz Premium @Setiabudi Medan memisahkan aktivitas penanganan komplain atau keluhan tamu secara terpisah. Dimana aktivitas ini seharusnya bisa disatukan dengan aktivitas yang lain sehingga dapat mengurangi tenaga kerja khusus dengan menambahkan aktivitas ini kedalam *jobdesk* supervisi masing-masing divisi.
2. RedDoorz Premium @Setiabudi Medan melakukan inspeksi kamar ulang, dimana aktivitas ini seharusnya boleh tidak dilakukan dikarenakan inspeksi kamar sudah dilakukan dengan mengisi *checklist* kebersihan kamar oleh *roomboy*.
3. RedDoorz Premium @Setiabudi Medan melakukan aktivitas *arrangement room occupied*. Dimana aktivitas ini mengatur kamar tamu setelah tiba di hotel. Aktivitas ini tidak perlu lagi dilakukan karena ketika tamu memesan kamar, tamu sudah menentukan kamar nomor berapa yang akan ditempati.

1.2.2 Batasan Masalah

Melalui metode *activity based management* terhadap aktivitas-aktivitas yang ada di hotel RedDoorz Premium @Setiabudi, penulis membatasi penelitian hanya pada:

1. Menganalisa *non value added activity* yang diterapkan oleh Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi.
2. Perancangan aktivitas dengan metode *activity based management* untuk membantu meningkatkan efisiensi Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi.

1.3 Rumusan Masalah

Dari beberapa uraian yang penulis kemukakan pada latar belakang, penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *non value added activity* oleh Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi?
2. Bagaimana rancangan aktivitas yang digunakan untuk membantu meningkatkan efisiensi hotel?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis *non value added activity* yang dilakukan oleh RedDoorz Premium @Setiabudi.

2. Untuk merancang aktivitas yang dapat digunakan RedDoorz Premium @Setiabudi untuk membantu meningkatkan efisiensi hotel.

1.4.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan mengembangkan informasi, ilmu pengetahuan, dan wawasan bagi pihak lain.
 - b. Sebagai acuan dan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya, terlebih yang berkaitan dengan *activity based management*.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi
Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan pertimbangan untuk dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi hotel.
 - b. Bagi Penulis
Diharapkan dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama penelitian demi peningkatan ilmu pengetahuan dan orang lain.
 - c. Bagi Pembaca
Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai panduan bagi rekan-rekan dalam melakukan penelitian serupa dan dapat diperluas dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang belum diteliti oleh penulis.

1.5 Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian ini didasarkan pada serangkaian penelitian sebelumnya yang memiliki tema yang serupa, meskipun mungkin memiliki variasi dalam kriteria dan jumlah yang digunakan selama penelitian tersebut. Penelitian ini fokus pada identifikasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah melalui *activity based management* untuk meningkatkan efisiensi di Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan.

Studi serupa yang hampir identik adalah "Identifikasi *Non Value Added Activity* Melalui *Activity Based Management* untuk Meningkatkan Efisiensi di Hotel Sedona Manado" (Parengkuan, M. 2013). Peneliti tersebut menyimpulkan bahwa penerapan *activity based management* layak untuk dilakukan karena dapat menghasilkan efisiensi biaya, sehingga memberikan keuntungan bagi hotel tanpa mengurangi layanan yang diterima oleh tamu.

Kesamaan antara penelitian yang dilakukan oleh Meiny Parengkuan dan penelitian yang peneliti lakukan adalah bahwa keduanya memiliki variabel bebas yang sama, yaitu menganalisis *non value added activity* dengan menggunakan metode *activity based management*. Namun, perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jenis *non value added activity* yang diidentifikasi, serta jumlah efisiensi biaya yang diperoleh dalam masing-masing penelitian.

Berdasarkan uraian diatas, meskipun telah ada penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh peneliti tetap memiliki perbedaan dalam hal variabel yang diteliti. Oleh karena itu, topik penelitian yang dilakukan oleh peneliti memiliki keaslian yang sesuai dengan konteksnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah bagian dari akuntansi yang menyediakan informasi yang diperlukan oleh manajer untuk menentukan cara perolehan dan penggunaan sumber daya dalam berbagai jenis bisnis, baik itu skala kecil maupun besar. Manajer yang merupakan individu di dalam sebuah organisasi, bertanggung jawab atas pengarahan dan pengendalian semua aktivitas yang terkait dengan operasional perusahaan. Akuntansi manajemen memiliki perbedaan dengan akuntansi keuangan yang lebih fokus pada penyediaan informasi untuk pemegang saham, investor, dan pihak lain di luar organisasi.

Menurut Hansen, D.R., dan Mowen, M.M (2013:7), akuntansi manajemen melibatkan proses mengenali, mengumpulkan, mengukur, mengelompokkan, dan memberikan laporan informasi yang berguna bagi pengguna internal, serta merencanakan, mengontrol, dan membuat keputusan.

Menurut Garisson, Ray H (2012:3), akuntansi manajemen memiliki sifat yang berbeda dibandingkan dengan akuntansi keuangan karena digunakan oleh pemangku kepentingan yang berbeda dan karena itu memiliki karakteristik yang berbeda.

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa akuntansi manajemen melibatkan kemampuan atau keahlian dalam mengumpulkan laporan keuangan dan transaksi lainnya yang diperlukan oleh manajemen untuk memberikan pemimpin tim informasi yang diperlukan dalam membuat keputusan bisnis.

2.2 Activity Based Management

2.2.1 Defisini Activity Based Management

Sitorus, P.R (2014) menjelaskan bahwa *activity based management* adalah proses mengidentifikasi aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, menentukan nilai aktivitas tersebut bagi perusahaan, memilih, dan melaksanakan aktivitas yang menambah nilai bagi konsumen, serta mengidentifikasi atau menghapus aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, dan meningkatkan aktivitas yang memberikan nilai tambah untuk mengurangi biaya.

Menurut Fariyani, S (2013), *activity based management* sendiri merupakan suatu pendekatan yang melibatkan integrasi sistem secara keseluruhan, dengan fokus pada pengelolaan berbagai aktivitas dengan tujuan meningkatkan nilai bagi pelanggan dan mencapai keuntungan dengan mewujudkan nilai tersebut.

Activity Based Management (ABM) memiliki keterkaitan dengan *Activity Based Costing* (ABC). ABM memanfaatkan informasi dari ABC untuk melakukan analisis, misalnya dalam konteks akuntansi manajemen terkait dengan standar perbaikan pemasaran. ABC bermanfaat dalam akuntansi untuk mengetahui keseluruhan aktivitas dengan mengidentifikasi aktivitas di setiap departemen, penyebab aktivitas, kondisi saat aktivitas dilaksanakan, frekuensi aktivitas, dan optimalisasi sumber daya perusahaan. Dengan demikian, ABM, yang merupakan pendekatan menyeluruh yang difokuskan pada pengelolaan aktivitas untuk meningkatkan efisiensi, akan sangat terbantu dengan adanya ABC.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *activity based management* merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada peningkatan efisiensi dengan

memilih aktivitas-aktivitas yang dapat meningkatkan nilai perusahaan.

2.2.2 Dimensi *Activity Based Management*

Manajemen berdasarkan aktivitas melibatkan dua pendekatan utama, yaitu penghitungan biaya produk atau *Activity Based Costing* (ABC) dan analisis nilai proses atau *Process Value Analysis* (PVA). Menurut Hansen, D.R., dan Mowen, M.M (2013:224), *activity based management* memiliki dua dimensi, yakni dimensi biaya dan dimensi proses. Dimensi biaya memberikan informasi tentang asal-usul biaya, aktivitas, produk, pelanggan, dan objek biaya lainnya yang diharapkan. Tujuan dari dimensi biaya adalah untuk meningkatkan akurasi penentuan biaya. Sebagaimana dijelaskan dalam contoh tersebut, sumber biaya dilacak hingga aktivitas, dan biaya aktivitas tersebut dialokasikan ke produk dan pelanggan. Dimensi penghitungan biaya berdasarkan aktivitas bermanfaat dalam perhitungan biaya produk, manajemen biaya strategis, dan analisis taktis. Dimensi kedua adalah dimensi proses, yang menyampaikan informasi tentang kegiatan yang dilakukan, alasan melakukan kegiatan tersebut, dan seberapa baik pelaksanaannya. Dimensi ini memfasilitasi keterhubungan dan pengukuran perbaikan berkelanjutan. Seperti yang diungkapkan oleh Supriyono, R.A (2019:354), *activity based management* memiliki dua dimensi :

1. Dimensi Biaya

Dimensi biaya atau dimensi *Activity Based Costing* (ABC) merupakan dimensi *activity based management* yang bertujuan untuk meningkatkan akurasi pelacakan biaya pada objek biaya dengan :

- a. Sumber asal, adalah proses mengenali asal muasal biaya.

- b. Aktivitas-aktivitas, adalah langkah mengeksplorasi biaya dari sumber-sumbernya di dalam aktivitas.
- c. Objek biaya, melibatkan alokasi biaya ke objek-objek biaya tertentu, seperti berbagai produk atau konsumen yang menggunakan aktivitas-aktivitas tersebut.

Activity Based Costing (ABC) merupakan bagian dari *Activity Based Management* (ABM) yang digunakan untuk hal-hal berikut ini :

- a. Mendesain produk atau layanan agar memenuhi atau bahkan melebihi ekspektasi konsumen serta menghasilkan keuntungan yang lebih besar.
- b. Memberikan petunjuk untuk melanjutkan atau menghentikan upaya perbaikan terus-menerus dalam kualitas, kecepatan, dan efisiensi.
- c. Membimbing dalam menentukan kombinasi produk dan keputusan investasi.
- d. Menetapkan penyedia barang atau jasa.
- e. Mengevaluasi produk, fitur, kualitas, dan layanan dalam negosiasi dengan konsumen.
- f. Mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas dalam proses distribusi dan pelayanan kepada konsumen sasaran.
- g. Meningkatkan nilai produk dan layanan perusahaan.

2. Dimensi Proses

Dimensi proses atau nilai proses merupakan pendekatan ABM untuk mengelola aktivitas-aktivitas dengan cara :

- a. Menganalisis pendorong biaya adalah proses mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi biaya suatu aktivitas atau menjelaskan mengapa biaya aktivitas tersebut terjadi.
- b. Mengidentifikasi aktivitas melibatkan mengevaluasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan.
- c. Menganalisis kinerja berarti mengevaluasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk menilai seberapa baik kinerjanya.

2.2.3 Tujuan *Activity Based Management*

Tujuan *activity based management* adalah meningkatkan nilai produk atau layanan yang diberikan kepada konsumen, sehingga dapat mencapai keuntungan tambahan dengan memberikan nilai tambah kepada konsumen. ABM menekankan pada akuntabilitas aktivitas-aktivitas daripada biaya. Pendekatan ABM lebih menekankan pada peningkatan kinerja secara keseluruhan daripada kinerja individu. Manfaat ABM menurut Supriyono, R.A (2019;356) adalah :

- a. Mengukur kinerja keuangan dan pengoperasian (non keuangan) organisasi dan aktivitas-aktivitasnya.
- b. Menentukan biaya-biaya dan profitabilitas yang benar untuk setiap tipe produk dan jasa.
- c. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.
- d. Mengelompokkan aktivitas-aktivitas dan mengendalikannya.
- e. Mengefisiensikan aktivitas bernilai tambah dan mengeliminasi aktivitas-aktivitas tak bernilai tambah.

- f. Menjamin bahwa pembuatan keputusan, perencanaan, dan pengendalian didasarkan pada isu-isu bisnis yang luar dan tidak semata berdasarkan pada informasi keuangan.
- g. Menilai penciptaan rangkaian nilai tambah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen.

2.2.4 Langkah-langkah Penerapan *Activity Based Management*

Menurut Supriyono, R.A (2019:357), implemementasi *activity based management* umumnya melibatkan langkah-langkah berikut :

1. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas.
2. Membedakan antar aktivitas bisnis bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah untuk produk dan jasa tertentu.
3. Menelusuri arus produk atau jasa melalui aktivitas.
4. Penetapan biaya dan waktu pada setiap aktivitas.
5. Penentuan hubungan antara aktivitas-aktivitas dan fungsi-fungsi.
6. Peningkatan efisiensi aliran produk dan layanan.
7. Mengurangi atau meniadakan aktivitas tidak bernilai tambah.
8. Analisis aktivitas yang saling terkait untuk menentukan keseimbangan antara mereka untuk mengurangi biaya.
9. Peningkatan berkelanjutan.

2.2.5 Faktor-faktor yang Mendukung Keberhasilan Penerapan *Activity Based Management*

Menurut Hansen, D.R. dan Mowen, M.M (2019), faktor-faktor yang mendukung keberhasilan penerapan *activity based management* adalah :

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencerminkan cara berpikir karyawan, termasuk nilai-nilai dan keyakinan yang mereka anut serta perilaku yang mereka tunjukkan.

2. Dukungan dan Komitmen Manajemen Puncak

Penerapan *activity based management* memerlukan investasi waktu dan sumber daya yang signifikan, sehingga dukungan dan keterlibatan manajemen puncak sangatlah penting untuk memastikan kesuksesannya.

3. Perubahan Proses

Perubahan dapat terjadi dengan menerapkan proses yang dirancang khusus untuk mencapai tujuan perubahan. Peningkatan pada proses yang sudah ada sangat penting untuk kesuksesan implementasinya.

4. Pelatihan Berkelanjutan

Memberi karyawan peluang untuk mengikuti pelatihan dan meningkatkan keterampilan mereka terhadap lingkungan kerja yang dinamis sangatlah penting.

2.2.6 Tahapan Pelaksanaan *Activity Based Management*

Tahapan dalam pelaksanaan *activity based management* adalah :

1. *Activity Analysis*

Pengendalian dimulai dengan memahami aktivitas yang dilakukan.

2. *Market Targeting*

Activity based management mendorong manajemen senior untuk secara terus-menerus menetapkan kebutuhan pelanggan dan menetapkan tujuan operasional untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3. *Bussiness Process Improvement*

Manajer perlu mengkoordinasikan berbagai macam proses yang terjadi di dalam perusahaan.

4. *Activity Improvement*

Pemusatan perhatian pada peningkatan proses bisnis dan aktivitas layanan.

5. *Process Control*

Pengendalian proses adalah upaya untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan *output* beroperasi dengan efektif dan konsisten.

2.3 Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah

Sitorus, P.R (2014), menjelaskan bahwa aktivitas bernilai tambah adalah kegiatan yang memberikan nilai kontribusi terhadap kepuasan pelanggan atau memenuhi kebutuhan organisasi. Sebaliknya, aktivitas tidak bernilai tambah adalah kegiatan yang tidak memberikan kontribusi terhadap nilai konsumen atau kebutuhan organisasi.

Menurut Hansen, D.R. dan Mowen, M.M (2019), aktivitas bernilai tambah adalah serangkaian aktivitas yang diperlukan untuk menjaga kelangsungan bisnis.

Aktivitas tersebut terdiri dari kegiatan yang diwajibkan sesuai dengan peraturan, serta kegiatan penilaian (discretionary) jika memenuhi syarat berikut :

1. Aktivitas yang menghasilkan perubahan kondisi (mentah ke jadi)
2. Perubahan kondisi yang tidak dapat dicapai melalui aktivitas sebelumnya
3. Aktivitas yang memungkinkan berbagai aktivitas lainnya dilakukan

Aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas yang memiliki dampak signifikan terhadap nilai suatu produk, dan jika dihapuskan akan mengurangi nilai produk tersebut. Sementara itu, aktivitas tidak bernilai tambah adalah aktivitas yang tidak meningkatkan nilai produk, dan jika dikurangi atau dihilangkan tidak akan mengurangi nilai produk bagi konsumen. Contoh aktivitas tidak bernilai tambah termasuk produksi barang berlebihan, potensi kreativitas karyawan yang tidak dimanfaatkan, perjalanan yang tidak perlu, kegiatan yang tidak diperlukan, waktu tunggu yang lama, dan aktivitas lainnya.

Beberapa jenis aktivitas yang mungkin terjadi di sebuah hotel meliputi, *supervisi front office*, administrasi *check in*, *check out*, dan *payment*, *deposit reservation*, *reservation call book & blocking*, *supervisi housekeeping*, mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar, membersihkan area yang terletak di sekitar kamar, melayani pencucian pakaian tamu, menangani pencucian linen, *room numbering block*, *reservation confirmation*, membawakan tas dan mengantar tamu kamar, *phone and internet*, penanganan masalah tamu yang menginap, inspeksi kamar, dan *arrangement room occupied*.

2.3.1 Pengukuran Kinerja Aktivitas

Pengukuran kinerja aktivitas disusun untuk mengevaluasi pelaksanaan suatu aktivitas dan proses, serta hasil yang dihasilkannya. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah ada peningkatan berkelanjutan dalam aktivitas untuk memberikan nilai kepada konsumen. Pengukuran kinerja aktivitas berfokus pada tiga aspek utama: efisiensi, kualitas, dan waktu. Efisiensi menilai hubungan antara input dan output aktivitas. Kualitas menunjukkan apakah aktivitas telah dilakukan dengan benar sejak awal. Waktu mengacu pada waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan aktivitas, yang sangat penting karena semakin lama aktivitas berlangsung, semakin banyak sumber daya yang digunakan.

Menurut Supriyono, R.A (2019), pengukuran kinerja aktivitas dapat dilakukan dalam bentuk kinerja keuangan dan non-keuangan. Pengukuran kinerja keuangan harus mampu memberikan informasi tentang dampak perubahan kinerja aktivitas yang dinyatakan dalam nilai uang. Oleh karena itu, ukuran keuangan harus mampu menunjukkan penurunan biaya yang sebenarnya telah dicapai. Menurut Mulyadi (2015), untuk memfasilitasi manajemen dalam mengelola aktivitas, biaya harus dibagi menjadi biaya yang bernilai tambah dan biaya yang tidak bernilai tambah.

2.4 Biaya

2.4.1 Definisi Biaya

Menurut Mulyadi (2015), biaya dalam arti luas merujuk pada pengorbanan sumber daya ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau mungkin akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan menurut V. Wiratna Sujarweni (2015), konsep biaya memiliki dua pengertian, yakni luas dan sempit, yang didefinisikan sebagai berikut: "Biaya dalam arti luas mencakup pengorbanan sumber daya ekonomi yang diukur dalam satuan uang untuk mencapai tujuan tertentu, baik yang sudah terjadi maupun yang belum terjadi atau baru direncanakan. Sedangkan biaya dalam arti sempit adalah pengorbanan sumber daya ekonomi dalam satuan uang untuk memperoleh aset."

Menurut Mulyadi (2015), secara luas, biaya merujuk pada pengorbanan sumber daya ekonomi yang dinyatakan dalam bentuk uang dan memiliki potensi terjadi dengan tujuan tertentu. Dalam konsep biaya ini, terdapat empat komponen utama:

1. Biaya adalah suatu bentuk pengorbanan sumber ekonomi
2. Diukur dalam satuan uang
3. Telah terjadi atau yang berpotensi akan terjadi
4. Pengorbanan tersebut memiliki target tertentu

Secara sempit, biaya diartikan sebagai pengorbanan sumber daya ekonomi untuk mendapatkan aset. Biaya dalam konteks yang lebih sempit dikenal sebagai *cost*. Biaya akan menjadi beban ketika nilai barang atau jasa tersebut telah dinikmati atau habis, sementara jika nilai barang atau jasa tersebut masih ada, maka itu akan diklasifikasikan sebagai aset.

2.4.2 Klasifikasi Biaya

Menurut Baldric Siregar, B (2013), pada prinsipnya, biaya dapat dikelompokkan berdasarkan :

1. Ketertulusan Biaya

Berdasarkan ketertulusan biaya ke produk dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:

a. Biaya Langsung (*Direct Cost*)

Biaya langsung merujuk kepada biaya yang secara langsung dapat dihubungkan dengan produk. Biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung adalah contoh dari biaya langsung yang dapat ditelusuri secara langsung ke produk.

b. Biaya Tidak Langsung (*Indirect Cost*)

Biaya tidak langsung adalah biaya yang tidak dapat diatribusikan secara langsung ke produk.

2. Perilaku Biaya

Berdasarkan perilakunya biaya dapat diklasifikasikan menjadi:

a. Biaya Variabel (*Variabel Cost*)

Biaya variabel adalah biaya yang berubah sejalan dengan perubahan tingkat aktivitas. Contoh dari biaya variabel mencakup biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Jika tingkat produksi meningkat, jumlah biaya variabel juga akan meningkat, dan sebaliknya.

b. Biaya Tetap (*Fixed Cost*)

Biaya tetap adalah biaya yang tidak dipengaruhi oleh tingkat aktivitas dalam periode waktu tertentu. Meskipun aktivitas meningkat atau menurun, jumlah biaya tetap tetap konstan.

c. Biaya Campuran (*Mixed Cost*)

Biaya campuran adalah biaya yang memiliki sifat campuran antara biaya variabel dan biaya tetap. Beberapa elemen dari biaya campuran tetap, sementara yang lain berfluktuasi sesuai dengan perubahan tingkat aktivitas.

3. Fungsi Pokok Perusahaan

Berdasarkan fungsi pokok perusahaan, biaya dapat dikelompokkan menjadi :

a. Biaya Produksi (*Production Cost*)

Biaya produksi merujuk kepada biaya yang dikeluarkan untuk mengubah bahan mentah menjadi produk jadi. Ini mencakup biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

b. Biaya Pemasaran (*Marketing Cost*)

Biaya Pemasaran mencakup semua biaya yang terkait dengan upaya memasarkan produk atau jasa. Ini termasuk biaya promosi, biaya iklan, dan biaya pengiriman.

c. Biaya Administrasi dan Umum (*General and Administrative Expense*)

Biaya administrasi dan umum merujuk pada biaya yang timbul dalam upaya mengelola, menjalankan, dan mengendalikan operasi perusahaan. Biaya ini terjadi dalam berbagai fungsi dan operasi umum perusahaan.

4. Elemen Biaya Produksi

Berdasarkan fungsi produksi, biaya dapat diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu :

a. Biaya Bahan Baku (*Raw Material Cost*)

Biaya bahan baku adalah nilai dari bahan mentah yang digunakan dalam proses produksi untuk diubah menjadi produk.

b. Biaya Tenaga Kerja Langsung (*Direct Labor Cost*)

Biaya tenaga kerja langsung mencakup semua biaya yang diperlukan untuk membayar tenaga kerja produksi yang bertanggung jawab mengubah bahan baku menjadi produk jadi. Ini mencakup gaji atau upah yang dibayarkan kepada pekerja pabrik dan biaya lembur.

c. Biaya *Overhead* (*Manufacture Overhead Cost*)

Biaya *overhead* merujuk kepada biaya produksi yang tidak terkait langsung dengan bahan baku maupun biaya upah tenaga kerja, dan tidak bisa ditelusuri secara langsung ke produk atau aktivitas tertentu. Contoh-contohnya termasuk biaya perbaikan peralatan, pemeliharaan fasilitas, asuransi, dan pajak.

2.4.3 Konsep Biaya

Menurut Riwayadi (2017), konsep biaya adalah bahwa biaya yang berbeda digunakan untuk tujuan yang berbeda. Hal ini berarti bahwa ketika tujuan yang ingin dicapai berbeda, klasifikasi biaya yang digunakan juga akan berbeda. Hal ini menyebabkan perbedaan dalam pengambilan keputusan. Sebuah perusahaan tidak

dapat menggunakan satu klasifikasi biaya saja untuk semua keputusan yang diambil, karena setiap keputusan memiliki tujuan yang berbeda.

2.4.4 Sistem Penentuan Biaya

Menurut Baldric Siregar, B (2017), menjelaskan bahwa sistem penentuan biaya adalah cara untuk mengalokasikan biaya ke produk dengan menyusun ringkasan biaya. Berikut adalah beberapa sistem penentuan biaya yang dijelaskan:

1. Metode Pembebanan Biaya

Pembebanan biaya untuk setiap unit produksi dapat diklasifikasikan ke dalam tiga system, yaitu :

a. Sistem Biaya Sesungguhnya (*Actual Cost System / Historical Cost System*)

Sistem biaya yang sesungguhnya adalah pendekatan di mana biaya dibebankan pada produk atau layanan saat biaya tersebut telah terjadi atau sudah digunakan secara nyata. Informasi biaya dikumpulkan secara akurat sepanjang periode kegiatan produksi, tetapi laporan biaya historis hanya disajikan setelah semua aktivitas operasional dalam periode tertentu selesai dilaksanakan. Tujuan dari sistem biaya ini adalah untuk menentukan biaya produk atau layanan dengan tepat dan akurat.

b. Sistem Biaya yang Ditentukan di Muka (*Standard Cost System*)

Sistem biaya yang ditentukan di muka adalah pendekatan di mana biaya dibebankan pada produk sebelum proses produksi atau pelayanan dimulai. Sistem ini dapat ditetapkan sebagai standar dengan menetapkan tarif standar untuk harga dan jumlah tertentu. Sementara itu, biaya

sebenarnya dicatat secara terpisah, memungkinkan analisis selisih antara biaya sebenarnya dan yang ditetapkan di awal untuk mengidentifikasi penyebabnya. Penggunaan sistem biaya ini membantu manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan biaya.

c. *Gabungan (Hybrid)*

Menggunakan sistem gabungan melibatkan perhitungan biaya dengan kombinasi antara biaya bahan dan tenaga kerja langsung yang dihitung berdasarkan jumlah aktualnya, sementara biaya overhead pabrik dihitung menggunakan tarif yang telah ditetapkan sebelumnya. Biaya aktual juga direkam, dan selisih antara biaya aktual dan biaya standar dikombinasikan dalam akun terpisah.

2. Metode Penentuan Biaya

Penentuan biaya produksi melalui metode merupakan suatu teknik untuk mengidentifikasi komponen-komponen biaya dalam proses produksi yang dapat dibagi menjadi dua pendekatan, yaitu :

a. *Full Costing*

Full Costing adalah metode penetapan biaya produksi yang memasukkan semua elemen biaya produksi, termasuk biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik, baik yang bersifat variabel maupun tetap.

b. *Variabel Costing*

Variabel Costing adalah metode penghitungan biaya produksi yang hanya memperhitungkan biaya-biaya yang terkait dengan produksi yang dapat bervariasi secara langsung dengan tingkat produksi. Ini mencakup

biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik yang bervariasi.

2.5 Hotel

2.5.1 Definisi Hotel

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), hotel didefinisikan sebagai "sebuah bangunan dengan banyak kamar yang disewakan sebagai tempat untuk menginap serta menyediakan tempat makan bagi orang yang sedang dalam perjalanan; bentuk akomodasi yang dikelola secara komersial, tersedia untuk umum guna memperoleh layanan penginapan, makanan, dan minuman."

Menurut Wiyasha, I (2014,4), hotel adalah satu bentuk akomodasi yang menggunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk memberikan layanan penginapan, makanan, minuman, dan layanan tambahan lainnya secara komersial.

Dari definisi hotel tersebut, dapat disimpulkan bahwa hotel adalah sebuah perusahaan jasa yang menyediakan layanan berupa kamar menginap, fasilitas makanan dan minuman, serta berbagai layanan pendukung lainnya.

2.5.2 Jenis-jenis Hotel

Pemerintah telah mengeluarkan kebijakan yang menetapkan standar klasifikasi untuk jenis dan jumlah hotel, yang mencakup aspek letak, fungsi, struktur organisasi, dan aktivitas penghuni hotel. Berdasarkan kebijakan tersebut, hotel dibagi menjadi:

1. *Residential Hotel*, merupakan akomodasi yang ditujukan bagi pengunjung yang berencana menginap dalam jangka waktu yang cukup lama. Biasanya

terletak di kota, baik di pusat maupun di pinggiran, dan berfungsi sebagai tempat tinggal sementara bagi mereka yang belum menemukan perumahan di kota tersebut.

2. *Transietal Hotel*, adalah jenis hotel yang ditujukan untuk tamu yang melakukan perjalanan dalam waktu singkat. Biasanya terletak di jalan utama antar kota dan berfungsi sebagai tempat persinggahan atau terminal. Tamu yang menginap cenderung hanya singgah sebentar.
3. *Resort Hotel*, dirancang khusus untuk tamu yang ingin berwisata dan berlibur. Biasanya terletak di daerah rekreasi atau wisata, mengandalkan potensi alam seperti pemandangan indah untuk menarik pengunjung.

Menurut Keputusan Menteri Perhubungan RI No.PM10/PW.301/phb-77, penentuan jenis hotel berdasarkan kebutuhan tamu dibagi menjadi :

1. *Bussiness Hotel*, adalah hotel yang didesain untuk melayani tamu yang memiliki kepentingan bisnis.
2. *Tourist Hotel*, merupakan hotel yang ditujukan untuk melayani para tamu yang berkunjung ke objek-objek wisata.
3. *Sport Hotel*, adalah jenis hotel yang khusus ditujukan bagi tamu yang ingin berolahraga.
4. *Research Hotel*, adalah fasilitas akomodasi yang disediakan bagi tamu yang ingin melakukan riset.

Menurut Keputusan Dirjen Pariwisata, pengelompokan hotel berdasarkan lokasi terbagi menjadi dua kategori :

1. *Resort Hotel* (pantai/gunung), adalah hotel yang berlokasi di area pariwisata, baik itu di pegunungan atau di pantai. Jenis hotel ini biasanya digunakan oleh wisatawan yang berkunjung untuk liburan atau rekreasi.
2. *City Hotel* (kota), merupakan hotel yang terletak di pusat perkotaan dan umumnya digunakan untuk kegiatan bisnis seperti rapat atau pertemuan perusahaan.

Pengklasifikasian berbagai jenis hotel dan bentuk akomodasi umumnya tidak bersifat mutlak bagi para pengunjung. Terkadang terjadi tumpang tindih di mana pengunjung dapat memanfaatkan beberapa jenis hotel secara bergantian. Sebagai contoh, seorang turis tidak akan dihalangi jika ingin menginap di sebuah *city hotel*, demikian juga sebaliknya.

2.5.3 Departemen Dalam Hotel

Menurut Sulastiyono, A (2011:63-186) secara umum, departemen yang terdapat dalam hotel mencakup :

1. Kantor Depan (*Front Office*)

Peran dan fungsi utama dari bagian kantor depan hotel adalah melakukan penjualan kamar kepada para tamu. Karena pentingnya fungsi ini, kantor depan hotel biasanya ditempatkan di lokasi yang mudah diakses dan terlihat oleh tamu.

2. Tata Graha (*Housekeeping*)

Bagian tata graha (*housekeeping*) memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam memberikan pelayanan kepada para tamu, terutama dalam aspek kenyamanan dan kebersihan ruang hotel. Bagian ini, yang sering

disebut sebagai *front of the house*, bertanggung jawab atas koridor, restoran, dan area publik lainnya. Namun, selain itu, bagian tata graha juga memiliki tanggung jawab terhadap kebersihan dan kerapihan area *back of the house*, seperti dapur, ruang makan karyawan, ruang ganti pakaian, ruang kantor, dan sebagainya.

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

Bagian di hotel yang bertugas menjual makanan dan minuman memiliki peran penting dalam operasionalnya. Meskipun terkesan hanya menjual produk, namun sebenarnya di balik layanan tersebut terdapat proses yang sangat kompleks dan beragam kegiatan yang dilakukan.

4. *Marketing dan Sales Department*

Bagian ini bertugas dalam mempromosikan hotel dan segala layanannya kepada calon tamu. Mereka menggunakan berbagai strategi pemasaran untuk menarik sebanyak mungkin tamu ke hotel, dengan tujuan meningkatkan pendapatan melalui pemesanan kamar dan penggunaan fasilitas hotel.

5. *Accounting Department*

Ini adalah pusat administrasi keuangan untuk perusahaan hotel, bertanggung jawab atas pencatatan, pelaporan, dan pengelolaan keuangan secara keseluruhan. Dengan keberadaan departemen ini, manajemen dapat memantau pendapatan dan perkembangan perusahaan untuk jangka waktu yang akan datang.

6. *Human Resource Department*

Bagian ini bertugas mengelola sumber daya manusia di hotel, termasuk pengembangan karyawan yang ada dan mengatur program pelatihan bagi semua tingkatan staf.

7. *Engineering Department*

Departemen ini bertanggung jawab atas perencanaan dan pembangunan bangunan hotel, serta manajemen peralatan dan perlengkapan mekanik di dalamnya. Selain itu, mereka juga bertanggung jawab untuk menyediakan dan memelihara instalasi listrik dan air bersih untuk kebutuhan tamu dan karyawan hotel.

8. *Security Department*

Bagian ini bertanggung jawab untuk mengatasi segala permasalahan terkait dengan keamanan baik di dalam maupun di sekitar hotel, serta menjaga ketertiban di area yang menjadi tanggung jawabnya.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah sumber yang pernah ada dari hasil penelitian yang kemudian akan digunakan oleh penulis sebagai bahan pembanding. Adapun penelitian terlebih dahulu yang mendukung skripsi ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Model Analisis
1.	Meiny Parengkuan (2013)	Identifikasi <i>Non Value Added Activity</i> Melalui <i>Activity Based Management</i> Untuk Meningkatkan Efisiensi Hotel Sedona, Manado	<i>Non Value Activity, Activity Based Management</i> , dan Efisiensi	Terdapat aktivitas tidak bernilai tambah pada divisi room yang menimbulkan biaya tidak bernilai tambah sebesar Rp. 129.030.624,92 setelah menggunakan manajemen aktivitas, biaya tersebut dapat direduksi	Analisis Deskriptif
2.	R Kutika, D Saerang, N Gerungai (2018)	Identifikasi <i>Non Value Added Activity</i> Melalui <i>Activity Based Management</i> Untuk Meningkatkan Efisiensi PT. Indofood CBP Sukses Makmur, Tbk Cabang Bitung	<i>Non Value Activity, Activity Based Management</i> , dan Efisiensi	Aktivitas yang dihilangkan yakni menyimpan tepung digudang khusus, pengecekan bumbu, dan menyimpan barang ke gudang jadi mengakibatkan penghematan sebesar Rp. 2.384.750.669,84 dan menghasilkan efisiensi sebesar 20,3%	Analisis Deskriptif
3.	I Daleno, D Saerang, I Elim (2013)	Identifikasi <i>Non Value Added Activity</i> Melalui <i>Activity Based Management</i> Untuk Meningkatkan Efisiensi Hotel Travelo, Manadi	<i>Non Value Activity, Activity Based Management</i> , dan Efisiensi	Terdapat aktivitas tidak bernilai tambah pada divisi room yang menimbulkan biaya tidak bernilai tambah sebesar Rp. 176.226.624,08 setelah menggunakan manajemen aktivitas	Analisis Deskriptif

4.	Rizki Mardiana (2017)	Penerapan Metode <i>Activity Based Management</i> Terhadap Peningkatan Efisiensi Biaya Pada Hotel Amaris Padjajaran Bogor	<i>Activity Based Management</i> , Efisiensi Biaya, <i>Non Value Added Activity</i> , <i>Value Added Activity</i>	Setelah menerapkan <i>Activity Based Management</i> terdapat aktivitas yang berada di hotel Amaris Padjajaran Bogor, ditemukan biaya tidak bernilai tambah sebesar Rp. 295.048.522 dan berhasil direduksi sebesar Rp. 259.466.966	Analisis Deskriptif
5.	Annisa Fatimah, Agus Arief Santoso (2020)	Peningkatan Efisiensi Biaya Melalui <i>Activity Based Management</i>	<i>Activity Based Management</i> , Efisiensi Biaya	Setelah menggunakan perhitungan menggunakan metode <i>Activity Based Management</i> , dapat ditemukan aktivitas mana yang bernilai tambah dan tidak, seperti contoh administrasi prosuk, penjadwalan pendistribusian, serta <i>quality control</i> yang dapat menghindarkan pabrik dari gulung tikar	Analisis Deskriptif
6.	Intah Nurlilah Febrina (2017)	Analisis Penerapan Metode <i>Activity Based Management</i> Guna Menghilangkan <i>Non Value Added Activity</i> Untuk Efisiensi Biaya Pada Perumdam Tirta Kencana Kota Samarinda	Metode <i>Activity Based Management</i> , <i>Non Value Added Activity</i> dan Efisiensi	Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan terdapat aktivitas tidak penambah nilai sebesar 25% pada aktivitas waktu pemeriksaan atau biaya pemeriksaan air	Analisis Deskriptif

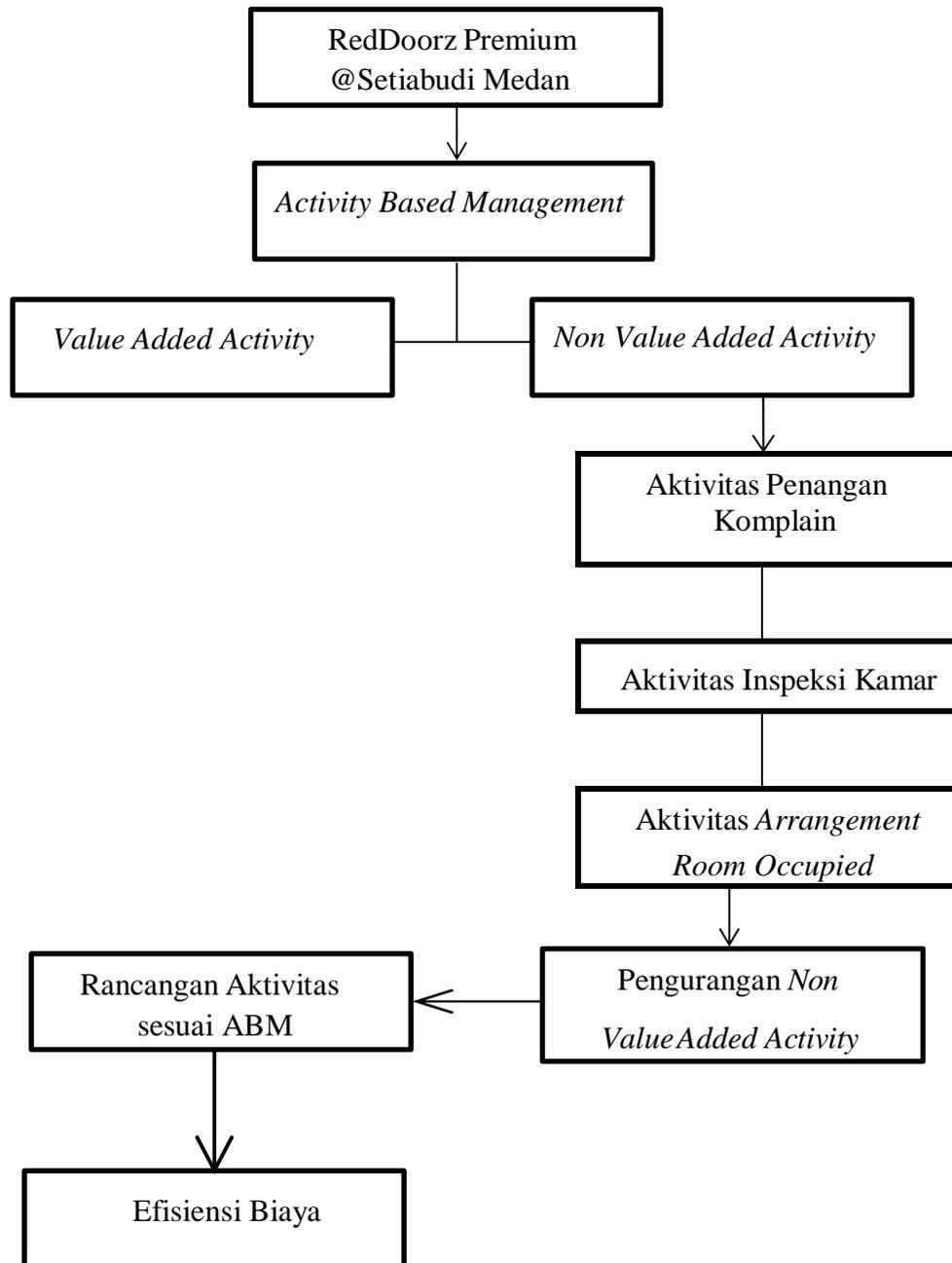
7.	Puthut Cahya Pratama, Isharijadi, Juli Murwani (2017)	Analisis Penggunaan Metode <i>Activity Based Management</i> (ABM) Guna Menghilangkan <i>Non Value Added Activity</i> Untuk Efisiensi Biaya	<i>Activity Based Management</i> dan <i>Non Value Added Activity</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Taman Sari Kota Madiun masih menerapkan manajemen berbasis konvensional, Perusahaan belum berfokus pada pengidentifikasian setiap aktivitas yang terjadi. Berdasarkan penerapan Metode <i>Activity Based Management</i> pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun tahun 2016 tidak ditemukan adanya aktivitas yang tidak bernilai tambah	Analisis Deskriptif
8.	Jusmani dan Oktariansyah (2021)	<i>Activity Based Management</i> Sebagai Instrumen Bagi Manajemen Dalam Efisiensi Biaya	<i>Activity Based Management</i> dan Efisiensi Biaya	<i>Activity Based Management</i> (ABM) merupakan instrument utama bagi pihak manajemen dalam melakukan pengefisienan biaya yang berhubungan dengan aktivitas bisnis yang dilakukan oleh sebuah Perusahaan. Efisiensi biaya aktivitas ini dapat tercapai dengan cara mengeliminasi aktivitas-aktivitas apa saja yang tidak memiliki nilai tambah (<i>non value added</i>) yang dapat dihilangkan. Hal ini akan membuat biaya aktivitas yang tidak diperlukan akan hilang dan berujung pada	Analisis Deskriptif

				efisiensi biaya itu sendiri	
9.	Esyva Nadia Putri (2015)	Analisa <i>Value Added Activities</i> dan <i>Non Value Added Activities</i> Pada CV Maju Makmur Menggunakan Metode <i>Activity Based Management</i>	Analisa <i>Value Added Activities</i> dan <i>Non Value Added Activities</i>	Hasil dari penelitian ini terdapat 66,73% <i>value added activities</i> dan 33,27% <i>non value added activities</i> dalam proses produksi tas dan tempat STNK, terdapat 46,22% <i>value added activities</i> dan 53,78% <i>non value added activities</i> dalam proses produksi jaket, terdapat 56,25% <i>value added activities</i> dan 43,75% <i>non value added activities</i> dalam proses produksi ikat pinggang	Analisis Deskriptif
10.	Yessy Eka Pustita (2020)	Analisis Penerapan <i>Activity Based Management</i> Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Pada CV Subur Abadi	<i>Activity Based Management</i> dan Efisiensi Biaya	Setelah dilakukannya analisis dan mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang ada pada CV Subur Abadi, terdapat aktivitas yang bernilai tambah yang merupakan aktivitas-aktivitas yang harus dilaksanakan untuk menciptakan nilai tambah yang dapat memuaskan konsumen. Ditemukan juga aktivitas yang tidak bernilai tambah yang dapat dikurangi atau dieliminasi untuk mengefisiensi biaya yang dikeluarkan oleh Perusahaan	Analisis Deskriptif

2.7 Kerangka Pemikiran

Menurut Setiadi (2013), kerangka pemikiran adalah hubungan atau kaitan antara berbagai konsep yang saling terkait dari suatu masalah yang sedang diselidiki. Kerangka pemikiran ini diperoleh dari konsep ilmu atau teori yang digunakan sebagai dasar penelitian. Dalam penelitian ini, Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan belum menerapkan *activity based management* dalam pengelolaan biaya, sehingga belum bisa mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah (*Value Added Activity*) dan aktivitas yang tidak bernilai tambah (*Non Value Added Activity*). Setelah dilakukan penelitian, ditemukan bahwa beberapa aktivitas seperti penanganan komplain, inspeksi kamar oleh *supervisor*, dan *arrangement room occupied* merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah dan dapat dikurangi. Dengan mengetahui keberadaan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, peneliti diharapkan dapat merancang aktivitas baru yang akan meningkatkan efisiensi biaya di Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan. Dari penjelasan diatas, berikut kerangka pemikiran yang akan diteliti :

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Adapun pendekatan penelitian dilakukan secara deskriptif, dimana data perusahaan yang telah terkumpul akan disusun, diolah, dianalisa, dan dibandingkan dengan teori yang telah ada. Dengan pendekatan ini peneliti mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang ada disetiap divisi RedDoorz Premium @Setiabudi Medan lalu mengklasifikasikan masing-masing dari setiap aktivitas tersebut menjadi *value added activity* dan *non value added activity*. *Non value added activity* akan dieliminasi ataupun digabungkan dengan aktivitas lain sehingga biaya yang ditimbulkan oleh aktivitas tersebut dapat diefisiensikan ataupun direduksi. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kuantitatif yakni laporan dari biaya tiap divisi Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan tahun 2022 periode bulan Januari-Juni dan data kualitatif yakni kunjungan langsung atau obsevasi ke tempat penelitian kemudian mengidentifikasi permasalahan yang ada, serta melakukan wawancara perihal biaya dan aktivitas yang ada di Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

3.2.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan, yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perhotelan dan terletak di Jalan Bunga Wijaya Kusuma No. 418 , Kec. Tanjung Sari, Medan, Sumatera Utara.

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan dimulai pada bulan Januari-Juni tahun 2022 sampai dengan selesai. Adapun rancangan penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitian

No	Kegiatan	(2022)					(2023)	(2024)			
		Mar-Apr	Mei	Jun-Ags	Jul-Nov	Des	Jan-Des	Jan	Feb	Mar-Apr	Mei
1	Pengajuan Judul										
2	Acc Judul										
3	Pengambilan data										
4	Penulisan Proposal										
5	Bimbingan Proposal										
6	Seminar Proposal										
7	Seminar Hasil										
8	Sidang Meja Hijau										

Sumber : Peneliti

3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Menurut Sugiyono (2018), definisi operasional variabel adalah karakteristik atau nilai dari suatu objek atau kegiatan yang bervariasi dan telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan dievaluasi. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode *activity based management* sebagai instrumen pengukuran. *Activity based management* dibedakan menjadi *value added activity* dan *non value added activity*. Fokus penelitian ini lebih pada analisis aktivitas hotel yang termasuk dalam

kategori *non value added activity*, seperti penanganan komplain, inspeksi kamar, dan aktivitas *arrangement room occupied*.

Definisi Operasional dalam penelitian ini mengacu pada laporan biaya yang timbul akibat aktivitas yang termasuk dalam kategori *non value added activity*. Untuk kejelasannya, variabel yang dijadikan acuan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.2 Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Alat Analisis
<i>Non Value Added Activity</i>	<i>Non Value Added Activity</i> merupakan suatu kegiatan yang tidak meningkatkan nilai produk, dan pengurangan atau penghilangan kegiatan ini tidak akan mengurangi nilai produk bagi konsumen. (Kusniawati, 2016)	1. Aktivitas penanganan komplain 2. Aktivitas inspeksi kamar 3. Aktivitas <i>Arrangement Room Occupied</i>	Deskriptif
<i>Value Added Activity</i>	<i>Value Added Activity</i> merupakan suatu kegiatan yang memiliki dampak signifikan pada nilai produk, dan penghapusan kegiatan ini akan mengurangi nilai produk tersebut. (Kusniawati, 2016)	1. Supervisi <i>Front Office</i> 2. Administrasi <i>cek in/out</i> dan <i>payment</i> 3. Persiapan dan pembersihan kamar	Deskriptif

		4. Pelayanan pencucian pakaian dan linen	
<i>Activity Based Management</i>	<i>Activity Based Management</i> merupakan suatu pendekatan yang mengintegrasikan seluruh sistem dan menitikberatkan pada perhatian manajemen terhadap berbagai aktivitas dengan tujuan meningkatkan nilai bagi pelanggan, yang pada akhirnya akan menghasilkan laba melalui penciptaan nilai tersebut. (Fariyani, 2013)	1. Identifikasi aktivitas 2. Identifikasi arus produk atau jasa melalui aktivitas 3. Penentuan keterkaitan antar aktivitas 4. Pengurangan atau peniadaan aktivitas tidak bernilai tambah 5. Efisiensi arus produk atau jasa	Deskriptif

3.4 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini peneliti mengambil lokasi di Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan berdasarkan data observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan dan didapat dari pihak manajemen Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Peneliti akan menggunakan observasi sebagai teknik pengumpulan data, yang melibatkan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti, serta wawancara. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini akan dilakukan melalui beberapa langkah, termasuk :

1. Observasi

Metode observasi merupakan salah satu teknik yang efektif untuk memahami atau menyelidiki perilaku non-verbal. Sugiyono (2018:229) menjelaskan bahwa observasi adalah teknik pengumpulan data yang memiliki karakteristik khusus dibandingkan dengan teknik lainnya, serta tidak hanya terbatas pada individu, tetapi juga pada objek alam lainnya. Melalui observasi, peneliti dapat memperoleh pemahaman tentang perilaku dan signifikansi dari perilaku tersebut. Dalam konteks penelitian ini, observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan untuk memahami kondisi aktual di Hotel RedDoorz. Kesuksesan observasi sebagai teknik pengumpulan data sangat bergantung pada kemampuan peneliti sendiri, karena peneliti harus mengamati dan mendengarkan objek penelitian serta menyimpulkan dari apa yang diamati. Peneliti harus memberikan interpretasi yang realistis dan alami terhadap apa yang diamatinya, serta memahami hubungan antara berbagai aspek dari objek penelitiannya.

2. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian. Ini adalah bentuk komunikasi dua arah untuk

memperoleh informasi dari responden terkait. Wawancara dapat dianggap sebagai dialog langsung antara pewawancara dan narasumber, di mana pewawancara mengajukan pertanyaan tentang subjek yang diteliti yang telah dipersiapkan sebelumnya. Peneliti memilih jenis wawancara semiterstruktur, yang menurut Sugiyono (2018:467), termasuk dalam kategori wawancara mendalam (*in-depth interview*). Dalam wawancara semiterstruktur, pertanyaan diajukan secara bebas namun masih mengikuti pedoman yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan dari jenis wawancara ini adalah untuk menggali masalah secara lebih mendalam. Saat mewawancarai pihak Hotel RedDoorz, peneliti menggunakan alat seperti buku catatan untuk mencatat hasil wawancara, alat perekam untuk merekam percakapan (dengan izin terlebih dahulu), kamera untuk memperkuat keabsahan data, dan peralatan lainnya yang diperlukan. Narasumber yang peniliti wawancarai adalah Ibu Eriska Manik selaku Manajer Wilayah pada hotel tersebut.

3.6 Teknik Analisa Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif statistik menggunakan pendekatan univariat. Analisis ini bertujuan untuk menjelaskan atau mendeskripsikan karakteristik setiap variabel penelitian. Hasil analisis hanya menghasilkan distribusi frekuensi dan persentase dari masing-masing variabel, yang kemudian dipaparkan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi Menurut Notoatmodjo, S (2018). Proses analisis data mencakup langkah-langkah berikut:

- a. Identifikasi aktivitas yang dilakukan.
- b. Analisis aktivitas yang terjadi.
- c. Analisis pemicu biaya.
- d. Analisis pembebanan biaya untuk setiap aktivitas.
- e. Pengukuran kinerja.
- f. Deskripsi hasil analisis biaya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

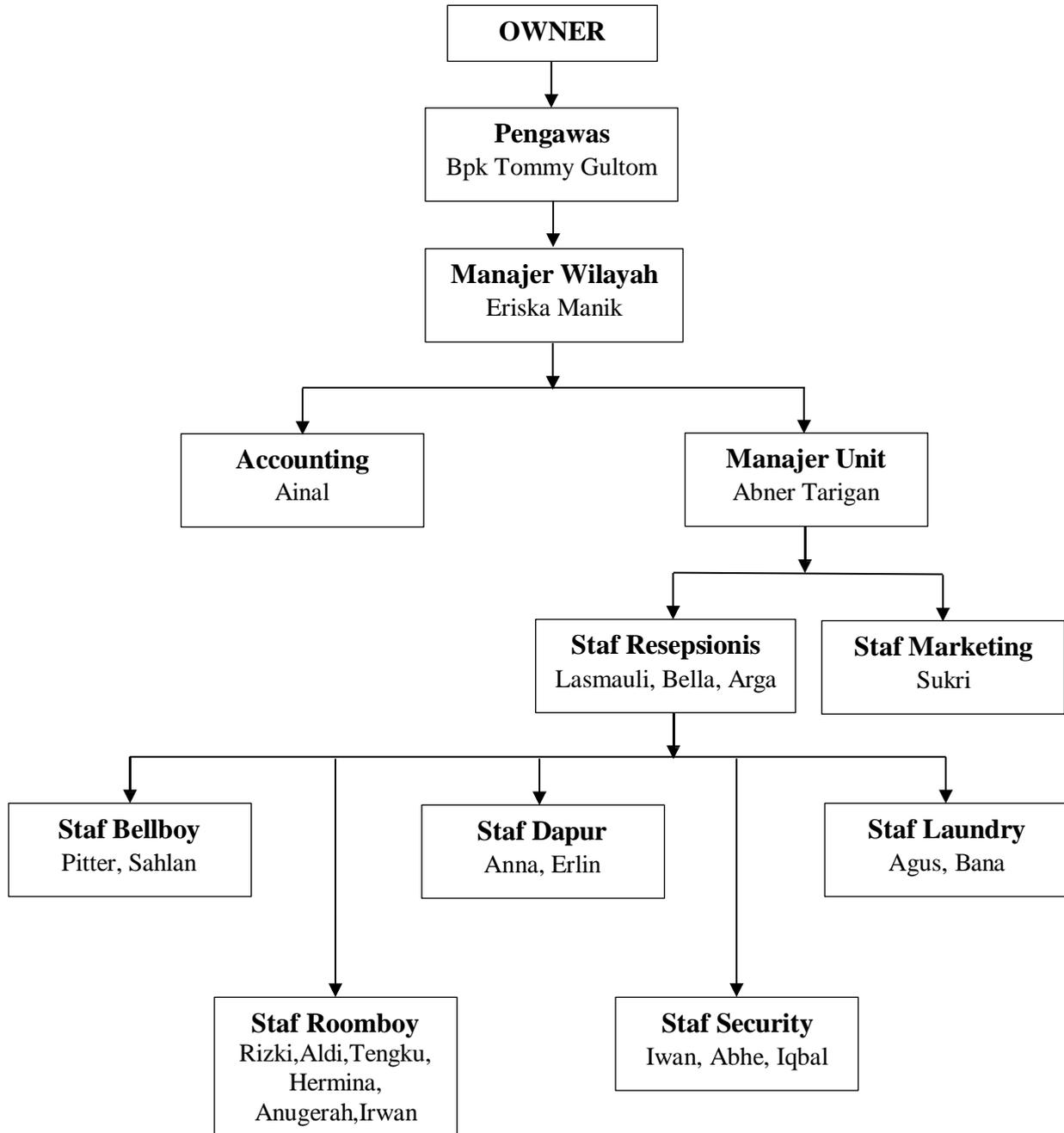
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada penelitian ini, peneliti menjalankan riset di salah satu hotel RedDoorz di Kota Medan, yaitu RedDoorz Premium @Setiabudi Medan. Model bisnis RedDoorz ini terinspirasi oleh OYO Rooms, salah satu pemain terbesar dalam industri hotel budget di India. OYO Rooms telah aktif sejak tahun 2012 dan diakui sebagai pemimpin pasar dengan jangkauan yang luas, mengoperasikan 700 ribu kamar hotel di lebih dari 200 kota di India dan Malaysia. RedDoorz Premium @Setiabudi Medan merupakan salah satu cabang hotel yang dimiliki oleh Residence Group Indonesia. Diresmikan pada bulan Maret 2018 yang beralamat di Jalan Bunga Wijaya Kusuma No. 418, Kec. Tanjung Sari, Medan, Sumatera Utara. Hotel ini resmi bekerja sama dengan RedDoorz sebagai media pemasaran pada bulan Agustus 2018 dan memiliki jumlah kamar sebanyak 75 kamar.

RedDoorz Premium @Setiabudi Medan sudah memiliki manajemen yang baik, dimana hotel ini sudah memiliki sejumlah 23 karyawan diantaranya, 1 karyawan pengawas, 1 karyawan manajer hotel, 1 karyawan manajer operasional, 1 karyawan accounting, 3 karyawan resepsionis, 1 karyawan marketing, 2 karyawan bellboy, 3 karyawan sekuriti, 2 karyawan staf dapur, 6 karyawan roomboy, dan 2 karyawan staf laundry. Saat ini beroperasi dengan menawarkan fasilitas kamar dengan sarana dan prasarana yang baik dan lengkap serta akses tambahan kolam renang yang dapat diakses oleh seluruh tamu yang menginap.

Berikut sturktur organisasinya :

Gambar 4.1 Struktur Organisasi



4.1.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Biaya-biaya yang terkait dengan aktivitas pemberian layanan penginapan di Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan melibatkan beberapa departemen dan unit aktivitas. Departemen *front office* terdiri dari unit aktivitas administrasi dan unit aktivitas *concierge*. Unit aktivitas administrasi bertanggung jawab atas penataan pekerjaan pokok oleh sekelompok orang dengan tujuan mencapai tujuan tertentu. Sementara itu, unit aktivitas *concierge*, yang merupakan bagian dari departemen *front office*, bertugas mengurus barang bawaan tamu dan memberikan layanan mulai dari kedatangan hingga keberangkatan tamu. Selain itu, terdapat departemen *housekeeping* yang mengelola berbagai pekerjaan rumah tangga, termasuk memasak, membersihkan, merawat bangunan, berbelanja, dan mengurus pembayaran tagihan. Departemen *housekeeping* ini terdiri dari beberapa unit aktivitas, seperti *bellboy*, *roomboy*, *laundry*, dan koridor.

Ada beberapa jenis biaya yang akan dibahas adalah biaya-biaya divisi room Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan dibulan Januari sampai dengan Juni tahun 2022. Biaya tersebut meliputi :

1. *Salaries* (Gaji)

Gaji adalah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan, biasanya dibayarkan setiap bulan.

Sujarweni (2015:127)

2. *Cleaning Supplies* (Perlengkapan Kebersihan)

Semua peralatan pembersih yang tujuan utamanya adalah untuk membersihkan atau menghilangkan noda dari berbagai jenis komponen, termasuk permukaan

datar, permukaan tegak, permukaan bertekstur, celah, serta benda yang bergerak maupun yang diam di Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan.

3. *Guest Supplies* (Perlengkapan Tamu)

Guest Supplies adalah perlengkapan atau barang-barang yang disediakan oleh hotel untuk penggunaan sementara tamu selama menginap, seperti handuk, sabun, sampo, pasta gigi, sikat gigi, serta perlengkapan mandi lainnya.

4. *Laundry & Dry Cleaning*

Laundry & Dry Cleaning adalah suatu proses dalam bidang *housekeeping* yang bertujuan untuk membersihkan barang atau produk, yang bisa mencakup hotel, perkantoran, atau restoran.

5. *Overhead*

Overhead adalah biaya yang dihabiskan untuk mendukung operasional bisnis namun tidak langsung terkait dengan produk atau layanan spesifik.

6. *Printing & Stationary* (Alat Tulis Kantor)

Printing & Stationary merupakan cetakan untuk keperluan kantor sangat penting untuk mendukung kelancaran operasional bisnis agar berjalan sesuai yang diharapkan.

7. *Maintenance*

Maintenance adalah aktivitas yang bertujuan untuk merawat, menjaga, dan memperbaiki fasilitas yang ada, serta melakukan penyesuaian atau penggantian yang diperlukan agar kondisi operasional produksi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

8. *Phone and Internet*

Phone and Internet adalah teknologi yang memungkinkan panggilan telepon dilakukan melalui internet atau jaringan lokal (LAN), menggantikan penggunaan jalur konvensional dengan kabel.

Di atas telah dijelaskan beberapa jenis pengeluaran yang dikeluarkan oleh Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan. Data mengenai biaya divisi kamar hotel selama bulan Januari hingga Juni tahun 2022 diperoleh dari bagian akuntansi sebagai berikut :

Tabel 4.1 Biaya-biaya Divisi Room Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan Bulan Januari-Juni 2022

Jenis Biaya	Bulan (2022)	Biaya (Rp)	Jumlah Biaya (Rp)
<i>Salaries</i>	Januari	38.250.000	208.634.250
	Februari	31.616.000	
	Maret	33.330.000	
	April	35.477.500	
	Mei	28.720.250	
	Juni	41.240.500	
<i>Cleaning Supplies</i>	Januari	9.543.000	52.864.600
	Februari	7.336.000	
	Maret	7.670.000	
	April	11.015.600	
	Mei	10.762.000	
	Juni	6.538.000	
<i>Guest Supplies</i>	Januari	6.640.000	41.577.300
	Februari	2.250.300	
	Maret	10.278.000	
	April	8.075.500	
	Mei	2.648.000	
	Juni	11.686.000	

<i>Laundry & Dry Cleaning</i>	Januari	310.000	2.156.000
	Februari	310.000	
	Maret	156.000	
	April	390.000	
	Mei	250.000	
	Juni	740.000	
<i>Overhead</i>	Januari	44.913.588	384.365.788
	Februari	70.301.243	
	Maret	46.443.848	
	April	51.944.399	
	Mei	93.788.311	
	Juni	76.974.399	
<i>Printing & Stationary</i>	Januari	447.000	10.437.600
	Februari	1.000.200	
	Maret	3.088.400	
	April	2.304.000	
	Mei	2.700.000	
	Juni	898.000	
<i>Maintenance</i>	Januari	19.563.100	146.520.704
	Februari	11.125.729	
	Maret	25.156.000	
	April	38.907.250	
	Mei	15.011.185	
	Juni	36.757.440	
<i>Phone and Internet</i>	Januari	8.545.000	48.664.000
	Februari	7.587.000	
	Maret	6.780.548	
	April	8.650.800	
	Mei	8.100.500	
	Juni	9.000.152	
Total Biaya			895.220.242

Sumber : Data Laporan Keuangan Divisi Hotel Bulan Januari -Juni Tahun 2022

Berdasarkan dari tabel diatas diketahui bahwa biaya keseluruhan yang dikeluarkan oleh divisi *room* Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan periode Januari-Juni 2022 adalah Rp895.220.242. Dengan biaya *salaries* periode bulan Januari-Juni sebesar Rp208.634.250, *cleaning supplies* periode bulan Januari-Juni sebesar Rp52.864.600, *guest supplies* periode bulan Januari-Juni sebesar Rp41.577.300, *laundry & dry cleaning* periode bulan Januari-Juni sebesar Rp2.156.000, *overhead* periode bulan Januari-Juni sebesar Rp384.365.788, *printing & stationary* periode bulan Januari-Juni sebesar Rp10.437.600, *maintenance* periode bulan Januari-Juni sebesar Rp146.520.704, *phone and internet* periode bulan Januari-Juni sebesar Rp48.664.000.

4.1.3 Analisis Cost Driver

Cost Driver adalah faktor-faktor yang menggerakkan perubahan dalam biaya suatu aktivitas. *Cost Driver* merupakan faktor yang dapat diukur untuk mengalokasikan biaya dari satu aktivitas ke aktivitas lain, seperti produk atau layanan. Untuk mengidentifikasi biaya yang terkait dengan setiap unit aktivitas, diperlukan indikator analisis yang disebut *cost driver*. Dengan menggunakan *cost driver* yang tepat, biaya dapat dialokasikan dengan akurat ke masing-masing unit aktivitas. Oleh karena itu, sebelum biaya-biaya divisi kamar dialokasikan ke unit aktivitas yang bersangkutan, penting untuk menentukan *cost driver* terlebih dahulu. Setelah menentukan rasio konsumsi *cost driver* pada setiap unit aktivitas selama bulan Januari hingga Juni 2022, dilakukan pengalokasian biaya pada masing-masing unit aktivitas. Perincian alokasi biaya masing-masing unit aktivitas ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.2 Rincian Alokasi Biaya-Biaya Divisi Room Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan Bulan Januari-Juni 2022

Jenis Biaya	Administrasi (Rp)	Concierge (Rp)	Housekeeping & Laundry (Rp)	Total Biaya (Rp)
<i>Salaries</i>	67.011.000	9.000.000	132.623.250	208.634.250
<i>Cleaning Supplies</i>			52.864.600	52.864.600
<i>Guest Supplies</i>			41.577.300	41.577.300
<i>Laundry & Dry Cleaning</i>			2.156.000	2.156.000
<i>Overhead</i>	82.006.547	1.426.000	300.933.241	384.365.788
<i>Printing & Stationery</i>	7.074.200	550.500	2.812.900	10.437.600
<i>Maintenance</i>	39.804.004	1.460.000	105.256.700	146.520.704
<i>Phone and Internet</i>	48.664.000			48.664.000
Total Biaya	244.559.751	12.436.500	638.223.991	895.220.242

Sumber : Data Laporan Keuangan Divisi Hotel Bulan Januari -Juni Tahun 2022

Berdasarkan dari tabel diatas, diketahui bahwa biaya yang dikeluarkan oleh unit Administrasi periode Januari-Juni 2022 adalah Rp244.559.751 yang terdiri dari *salaries, overhead, printing & stationery, maintenance*, dan *phone and internet*. Pada unit *Concierge* periode Januari-Juni 2022 adalah Rp12.436.500 yang terdiri dari *salaries, overhead, printing & stationery, maintenance*. Pada unit *Housekeeping & Laundry* periode Januari-Juni 2022 yang terdiri dari *salaries, cleaning supplies, guest supplies, laundry & dry cleaning, overhead, printing & stationery, maintenance* adalah Rp638.223.991, dengan total seluruh pengeluaran periode bulan Januari-Juni 2022 sebesar Rp895.220.242.

4.1.4 Pengalokasian Biaya ke Aktivitas

Alokasi biaya ke aktivitas melibatkan perhitungan total biaya produksi untuk menetapkan harga secara tepat. Tahap penentuan harga produk adalah krusial dan sangat penting. Setelah *cost driver* ditentukan untuk setiap biaya dan alokasi biaya dilakukan untuk setiap unit aktivitas, langkah selanjutnya adalah mengalokasikan biaya untuk setiap aktivitas. Pembebanan biaya ke aktivitas dilakukan berdasarkan persentase yang dihitung dengan membagi jumlah *cost driver* masing-masing aktivitas dengan total *cost driver* untuk setiap unit aktivitasnya. Biaya aktivitas ini terbagi menjadi tiga jenis aktivitas, dan biaya aktivitas untuk setiap divisi kamar pada Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan telah dipresentasikan di bawah ini.

Tabel 4.3 Biaya Aktivitas Divisi Room Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan Bulan Januari-Juni 2022

Jenis Aktivitas	Biaya Aktivitas (Rp)
<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>	
Supervisi <i>Front Office</i>	22.773.016
Administrasi <i>check in, check out, dan payment</i>	55.797.546
<i>Deposit Reservation</i>	28.784.977
<i>Room Numbering Block</i>	17.216.736
<i>Reservation Call Book & Blocking</i>	21.072.816
<i>Reservation Confirmation</i>	32.641.056
<i>Arrangement Room Occupied</i>	15.268.696
<i>Phone and Internet</i>	48.664.000
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>	
Membawakan tas dan mengantar tamu ke kamar	7.948.101
Menangani masalah tamu yang pernah menginap	5.217.151
<u>Unit Aktivitas Housekeeping & Laundry</u>	

Supervisi <i>housekeeping</i>	26.450.371
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	185.362.844
Membersihkan area yang terletak disekitar kamar	121.397.855
Melayani pencucian pakaian tamu	108.604.857
Menangani pencucian linen	153.380.352
Inspeksi Kamar	44.639.868
Total	895.220.242

Sumber : Data Laporan Keuangan Divisi Hotel Bulan Januari -Juni Tahun 2022

Dari tabel diatas dijabarkan hasil biaya aktivitas dari seluruh aktivitas yang terjadi di Hotel Reddorz Premium @Setiabudi Medan periode bulan Januari – Juni 2022 dengan unit administrasi memiliki 8 aktivitas yang terdiri dari supervisi *front office*, administrasi *check in*, *check out*, dan *payment*, *deposit reservation*, *room numbering block*, *reservation call book & blocking*, *reservation confirmation*, *arrangement room occupied*, *phone and internet* yang dimana memiliki pengeluaran sebesar Rp242.218.843. Pada unit *concierge* memiliki 2 aktivitas yang terdiri dari membawakan tas dan mengantar tamu ke kamar dan menangani masalah tamu dengan pengeluaran sebesar Rp13.165.252. Pada unit *housekeeping & laundry* memiliki 6 aktivitas yang terdiri dari supervisi *housekeeping*, mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar, membersihkan area yang terletak disekitar kamar, melayani pencucian pakaian tamu, menangani pencucian linen, inspeksi kamar yang memiliki pengeluaran Rp639.836.147. Dengan total dari 3 unit dan 16 aktivitas, hotel memiliki pengeluaran sebesar Rp895.220.242.

4.1.5 Analisis Aktivitas

Aktivitas bernilai tambah adalah kegiatan yang esensial untuk menjalankan operasi bisnis, yang bertujuan untuk memuaskan pelanggan dan meningkatkan laba. Di sisi lain, aktivitas tidak bernilai tambah adalah kegiatan yang tidak diperlukan dan sebaiknya dihapus dari proses bisnis karena menghambat kinerja perusahaan. Setelah biaya dialokasikan ke setiap aktivitas, langkah selanjutnya adalah menganalisis aktivitas dalam divisi kamar Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan. Data yang diperoleh dari analisis aktivitas tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas yang bernilai tambah dan yang tidak. Aktivitas bernilai tambah (*Value Added Activity - VA*) akan dipertahankan, sementara aktivitas yang tidak bernilai tambah (*Non Value Added Activity - NVA*) dapat digabungkan dengan aktivitas lain, dioptimalkan, atau bahkan dieliminasi.

Untuk mengkategorikan aktivitas sebagai bernilai tambah atau tidak, sesuai dengan teori, aktivitas bernilai tambah adalah kegiatan yang memenuhi tiga kondisi berikut secara bersamaan:

1. Kegiatan tersebut menghasilkan perubahan.
2. Perubahan tersebut tidak dapat dicapai melalui kegiatan sebelumnya.
3. Kegiatan tersebut memungkinkan terjadinya kegiatan lain.

Aktivitas yang tergolong *value added activity* (VA) yaitu antara lain sebagai berikut :

1. Supervisi *Front Office*
2. Administrasi *check in, check out, dan payment*
3. *Deposit Reservation*
4. *Reservation Call Book & Blocking*

5. Supervisi *Housekeeping*
6. Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar
7. Membersihkan area yang terletak disekitar kamar
8. Melayani pencucian pakaian tamu
9. Menangani pencucian linen
10. *Room Numbering Block*
11. *Reservation Confirmation*
12. Membawakan tas dan mengantar tamu kamar
13. *Phone and Internet*

Sementara aktivitas yang tergolong *non value added activity* (NVA) antara lain sebagai berikut :

1. Penanganan masalah tamu yang menginap
2. Inspeksi kamar
3. *Arrangement Room Occupied*

Tabel 4.4 Biaya *Value Added Activity* dan *Non Value Added Activity*

Jenis Aktivitas	VA	NVA	Total
<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>			
Supervisi <i>Front Office</i>	22.773.016		22.773.016
Administrasi <i>check in, check out,</i> dan <i>payment</i>	55.797.546		55.797.546
<i>Deposit Reservation</i>	28.784.977		28.784.977
<i>Room Numbering Block</i>	17.216.736		17.216.736
<i>Reservation Call Book &</i> <i>Blocking</i>	21.072.816		21.072.816
<i>Reservation Confirmation</i>	32.641.056		32.641.056
<i>Arrangement Room Occupied</i>		15.268.696	15.268.696
<i>Phone and Internet</i>	48.664.000		48.664.000
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>			
Membawakan tas dan mengantar tamu ke kamar	7.948.101		7.948.101
Menangani masalah tamu yang pernah menginap		5.217.151	5.217.151
<u>Unit Aktivitas Housekeeping &</u> <u>Laundry</u>			
Supervisi <i>housekeeping</i>	26.450.371		26.450.371
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	185.362.844		185.362.844
Membersihkan area yang terletak disekitar kamar	121.397.855		121.397.855
Melayani pencucian pakaian tamu	108.604.857		108.604.857
Menangani pencucian linen	153.380.352		153.380.352
Inspeksi Kamar		44.639.868	44.639.868
Total	830.094.527	65.125.715	895.220.242

Sumber : Data Olahan Peneliti

Dari tabel 4.4 diatas diperoleh besaran biaya aktivitas yang bernilai tambah (*value added activity*) sejumlah Rp830.094.527, dan besaran biaya aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activity*) sejumlah Rp65.125.715. Dengan rincian *value added* pada unit aktivitas administrasi terdiri dari supervisi *front office*, administrasi *check in*, *check out*, dan *payment*, *deposit reservation*, *room numbering block*, *reservation call book & blocking*, *reservation confirmation*, *phone and internet* sebesar Rp226.950.147, rincian *non value added* pada unit aktivitas administrasi terdiri dari *arrangement room occupied* sebesar Rp15.268.696. Pada unit *concierge* rincian *value added* terdiri dari membawakan tas dan mengantar tamu kamar sebesar Rp7.948.101 dan aktivitas menangani masalah tamu yang pernah menginap adalah *non value added* sebesar Rp5.217.151. Unit aktivitas *housekeeping & laundry*, memiliki rincian *value added* pada aktivitas supervisi *housekeeping*, mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar, membersihkan area yang terletak disekitar kamar, melayani pencucian pakaian tamu, menangani pencucian linen sebesar Rp595.196.279, rincian *non value added* terdiri dari inspeksi kamar yaitu sebesar Rp44.639.868.

4.1.6 Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*)

Cost Reduction (pengurangan biaya) merupakan upaya untuk mengurangi biaya yang tidak memberikan keuntungan signifikan bagi bisnis. Secara sederhana, *cost reduction* bertujuan untuk mengurangi pemborosan dan meningkatkan produktivitas agar hasil yang diperoleh lebih optimal. Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan perlu melakukan pengurangan biaya ini, terutama seiring dengan munculnya beberapa aktivitas tidak bernilai tambah di dalam hotel.

Aktivitas semacam itu hanya akan menimbulkan biaya yang tidak memberikan nilai tambah dan dapat merugikan hotel secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil analisis sebelumnya, terlihat bahwa beberapa aktivitas dapat digabungkan dengan aktivitas serupa lainnya, mengalami pengurangan volume, atau bahkan perlu dihilangkan sama sekali. Aktivitas tersebut meliputi :

1. Penanganan Masalah Tamu yang Menginap

Aktivitas ini adalah pelayanan kepada tamu, terutama dalam menangani keluhan terkait pengalaman menginap di Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan. Kegiatan ini dihapus karena dapat disatukan dengan aktivitas lain, yaitu *Supervisi Front Office*. Penghapusan aktivitas ini tidak akan berdampak pada kualitas layanan hotel karena tanggung jawab tersebut sudah diurus oleh aktivitas supervisi front office. Oleh karena itu, aktivitas ini bisa dihapus sepenuhnya, termasuk dalam kategori menangani masalah tamu yang menginap.

2. Inspeksi Kamar

Aktivitas ini adalah aktivitas untuk memeriksa keadaan kamar, apakah ada yang rusak atau tidak. Aktivitas ini dapat dieliminasi karena aktivitas ini telah dilakukan oleh aktivitas lain yaitu aktivitas *supervisi housekeeping*, dan jika aktivitas ini dieliminasi maka tidak akan mempengaruhi kualitas pelayanan hotel karena aktivitas ini telah dilakukan oleh aktivitas *supervisi housekeeping*. Jadi aktivitas ini dapat dieliminasi 100%. Aktivitas ini termasuk dalam aktivitas melakukan inspeksi.

3. *Arrangement Room Occupied*

Aktivitas ini melibatkan penataan kamar setelah kedatangan tamu di hotel. Aktivitas ini dihapus karena jika hotel telah dengan jelas mengkomunikasikan jumlah kamar yang akan ditempati oleh tamu pada saat reservasi, pihak hotel bisa

memperoleh informasi tentang jumlah kamar yang perlu disiapkan. Oleh karena itu, aktivitas ini tidak lagi diperlukan dan dapat dihapus sepenuhnya, sebesar 100%. Aktivitas ini termasuk dalam proses penjadwalan.

Pengurangan biaya untuk beberapa aktivitas tidak bernilai tambah tersebut dapat ditunjukkan pada tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5 Biaya Aktivitas Tidak Bernilai Tambah Divisi *Room* Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan Periode Januari – Juni Setelah *Cost Reduction*

Aktivitas Tidak Bernilai Tambah (NVA)	Biaya Aktivitas	%Cost Reduction	Besar Cost Reduction
Menangani masalah tamu yang pernah menginap	5.217.151	100 %	5.217.151
Inspeksi Kamar	44.639.868	100 %	44.639.868
<i>Arrangement Room Occupied</i>	15.268.696	100 %	15.268.696
Total	65.125.715		65.125.715

Sumber : Data Olahan Peneliti

Dari pengeliminasian aktivitas tidak bernilai tambah tersebut terdapat pengeluaran sebesar Rp65.125.715 yang terdiri dari menangani masalah tamu yang pernah menginap, inspeksi kamar, dan *arrangement room occupied*, maka biaya aktivitas yang timbul di divisi *room* Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan ini tentu saja akan berkurang. Dengan adanya *cost reduction*, maka dapat mengurangi pemborosan dan meningkatkan produktivitas hotel agar hasil yang diperoleh bisa lebih maksimal.

Dari pengurangan biaya tersebut, maka didapat hasil dari total *cost reduction* yang dimana sudah ditampilkan dibawah ini. Total pengurangan biaya ini dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6 Biaya Aktivitas Divisi Room Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan Setelah *Cost Reduction*

Jenis Aktivitas	Biaya Aktivitas (Rp)
<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>	
Supervisi <i>Front Office</i>	22.773.016
Administrasi <i>check in, check out, dan payment</i>	55.797.546
<i>Deposit Reservation</i>	28.784.977
<i>Room Numbering Block</i>	17.216.736
<i>Reservation Call Book & Blocking</i>	21.072.816
<i>Reservation Confirmation</i>	32.641.056
<i>Phone and Internet</i>	48.664.000
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>	
Membawakan tas dan mengantar tamu ke kamar	7.948.101
<u>Unit Aktivitas Housekeeping & Laundry</u>	
Supervisi <i>housekeeping</i>	26.450.371
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	185.362.844
Membersihkan area yang terletak disekitar kamar	121.397.855
Melayani pencucian pakaian tamu	108.604.857
Menangani pencucian linen	153.380.352
Total	830.094.527

Sumber : Data Olahan Peneliti

Dengan menggunakan *Activity Based Management*, maka total biaya di divisi *room* Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan dapat berkurang sebanyak Rp65.125.715 dari Rp895.220.242 menjadi Rp830.094.527. Pada unit aktivitas administrasi terdiri dari supervisi *front office*, administrasi *check in, check out, dan payment, deposit reservation, room numbering block, reservation call book & blocking, reservation confirmation, phone and internet*. Pada unit *concierge* terdiri

dari membawakan tas dan mengantar tamu kamar. Kemudian pada unit *housekeeping & laundry* terdiri dari supervisi *housekeeping*, mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar, membersihkan area yang terletak disekitar kamar, melayani pencucian pakaian tamu, dan menangani pencucian linen.

Keuntungan dari penggunaan *activity based management* adalah manajemen dapat mengidentifikasi area di mana operasi perlu diperbaiki, biaya dapat dikurangi, atau nilai bagi pelanggan dapat ditingkatkan dengan mengidentifikasi sumber daya yang digunakan oleh konsumen, produk, dan aktivitas. *Activity based management* membantu manajemen untuk lebih fokus pada faktor-faktor kunci perusahaan dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, telah diidentifikasi aktivitas yang terlibat dalam pengelolaan biaya di Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan. Dengan menetapkan aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, ditemukan bahwa beberapa aktivitas tidak bernilai tambah terjadi pada unit administrasi, seperti *arrangement room occupied*, dan pada unit *concierge*, terutama dalam menangani masalah tamu yang pernah menginap. Selain itu, aktivitas tidak bernilai tambah juga terdapat pada unit *housekeeping & laundry*, seperti inspeksi kamar.

Berdasarkan konsep dari *Activity Based Management* (ABM), aktivitas-aktivitas yang menjadi bagian dari aktivitas tidak menambah nilai harus dikurangi atau dieliminasi, sehingga pembebanan biaya yang terjadi dapat berkurang. Hasil dari perhitungan yang telah dilakukan sebelumnya adalah total biaya yang didapatkan pada aktivitas Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan berjumlah

Rp895.220.242. Berdasarkan hasil pengeliminasian biaya yang telah dilakukan, aktivitas bernilai tambah yang terjadi menghasilkan biaya Rp830.094.527 dan aktivitas tidak menambah nilai menghasilkan biaya Rp65.125.715. Aktivitas bernilai tambah yang disajikan ini bisa dipertahankan untuk bisa di tingkatkan pada RedDoorz Premium @Setiabudi Medan, sedangkan untuk aktivitas yang tidak menambah nilai bisa dihilangkan untuk mengefisiensikan pembebanan biaya yang ada pada Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan.

Dengan mengetahui aktivitas yang menyebabkan timbulnya biaya, manajemen dapat menentukan aktivitas yang memerlukan usaha pengurangan biaya. Ada beberapa cara dalam pengurangan biaya, seperti mengeliminasi aktivitas yang fokusnya pada kegiatan tidak bernilai tambah. Setelah aktivitas yang tidak bernilai tambah diidentifikasi, langkah berikutnya adalah melakukan pengukuran untuk menghilangkan atau mengeliminasi aktivitas tersebut dari organisasi. Seleksi aktivitas, sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia, dilakukan setelah proses rekrutmen, di mana *job desk* yang memenuhi syarat dipilih sebagai prioritas atau pilihan terakhir. Reduksi aktivitas adalah respons terhadap penurunan kegiatan atau pekerjaan untuk meningkatkan nilai perusahaan, sementara pembagian aktivitas adalah kegiatan yang dinamis dan bergerak, dilakukan oleh individu.

Pengurangan biaya perlu dilakukan di Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan karena adanya beberapa aktivitas tidak bernilai tambah yang dapat menyebabkan biaya yang tidak bermanfaat bagi perusahaan. Berdasarkan analisis penelitian, *cost reduction* pada pengelolaan biaya Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan dapat mengurangi biaya sebesar Rp. 65,125,715, menunjukkan tingkat efisiensi yang tinggi dalam pengelolaan biaya. Hal ini menegaskan bahwa

penerapan metode *Activity Based Management* sangat berdampak pada pengelolaan biaya di Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan, meningkatkan efisiensi aktivitas pengelolaan biayanya.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Puthut Cahya Pratama, Isharijadi, dan Juli Murwani (2017) yang mengenai "Analisis Penggunaan Metode *Activity Based Management* (ABM) untuk Menghilangkan Non Value Added Activity demi Efisiensi Biaya pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun". Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun masih menerapkan manajemen konvensional dan belum fokus pada identifikasi setiap aktivitas yang terjadi. Dalam penerapan ABM pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun tahun 2016, tidak ditemukan aktivitas yang tidak bernilai tambah, namun beberapa aktivitas yang dilakukan memiliki manfaat yang hampir sama, menyebabkan pemborosan biaya yang membuat biaya perusahaan menjadi tidak efisien.

Selain itu, ada penelitian oleh Yusi Sri Ratih Ayu (2023) yang berjudul "Analisis Penerapan Metode *Activity Based Management* untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi pada PT Pesona Arnos Beton Gresik". Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dengan menggunakan teknik ABM, dapat diidentifikasi aktivitas yang memiliki nilai tambah dan yang tidak. Setelah dilakukan manajemen aktivitas, beberapa aktivitas yang menyebabkan biaya non value added dapat menghemat biaya perusahaan sebesar Rp440.400.000. Sebelum implementasi ABM, total biaya aktivitas sebesar Rp2.349.600.000, sedangkan setelah implementasi ABM, total biaya aktivitas yang dikeluarkan hanya Rp1.117.860.000. Hal ini menunjukkan peningkatan efisiensi biaya sebesar 21% di

PT Pesona Arnos Beton Gresik melalui penghapusan atau pengurangan aktivitas yang tidak bernilai tambah, tanpa mengorbankan layanan yang diberikan kepada konsumen.

Penelitian lain yang sejalan dilakukan oleh Christanty J R Muskitta, Jenny Morasa, dan Stanly Alexander (2018) yang berjudul "*Analisis Penerapan Activity Based Management* untuk Meningkatkan Efisiensi di Hotel Grand Central Manado". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa melalui analisis menggunakan metode *Activity Based Management* (ABM) terhadap aktivitas-aktivitas di divisi kamar Hotel Grand Central Manado, dapat diidentifikasi aktivitas-aktivitas yang termasuk dalam kategori bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Ditemukan beberapa aktivitas tidak bernilai tambah di divisi kamar yang menyebabkan biaya tidak bernilai tambah. Setelah dilakukan manajemen aktivitas, biaya tidak bernilai tambah tersebut berhasil direduksi. Oleh karena itu, penerapan *Activity Based Management* (ABM) di Hotel Grand Central Manado dinilai sangat bermanfaat karena efisiensi biaya dapat tercapai tanpa mengurangi layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Sigit Ady Pratama (2020) dengan judul "*Analisis Penerapan Activity Based Management* untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi di PT Preshion Engineering Plastec", hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan konsep *Activity Based Management* di PT. Preshion Engineering Plastec sangat efektif. Terbukti dengan adanya penghematan biaya sebesar Rp771.762.548 pada tahun 2019, yang diperoleh dari pengurangan biaya aktivitas tidak bernilai tambah dalam setiap aktivitas produksi perusahaan. Beberapa aktivitas tidak bernilai tambah yang dapat dieliminasi di PT. Preshion Engineering

Plastec meliputi *packing*, perbaikan mesin dan peralatan, serta penyimpanan produk di gudang. Pentingnya penerapan *activity based management* untuk menghilangkan aktivitas tidak bernilai tambah diakui, dan manajemen perusahaan masih perlu lebih memfokuskan perhatiannya pada identifikasi setiap aktivitas dalam perusahaan untuk menghindari pemborosan biaya. Dengan menerapkan *activity based management*, perusahaan dapat mengurangi pemborosan biaya yang terjadi pada setiap aktivitas.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Pada bagian akhir skripsi ini, penulis akan memaparkan beberapa kesimpulan yang dapat diambil pada temuan hasil penelitian. Secara umum penulis menyimpulkan bahwa penerapan *activity based management* sangat tepat untuk dilakukan karena dapat menghasilkan efisiensi biaya di Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan. Pada divisi *room*, terdapat beberapa aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, yang menyebabkan biaya tidak bernilai tambah sebesar Rp65.125.715. Namun, setelah dilakukan manajemen aktivitas, biaya tidak bernilai tambah tersebut berhasil direduksi. Hal ini menjadi bagian dari perencanaan untuk mencapai efisiensi biaya di tahun berikutnya. Dengan demikian, hal ini akan memberikan keuntungan bagi hotel tanpa mengurangi layanan yang diterima oleh pelanggan. Secara khusus penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam praktiknya, Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan belum sepenuhnya mengadopsi *activity based management* sebagai landasan utama dalam aktivitasnya. Sebagai hasilnya, masih terdapat aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah yang belum dihapus oleh perusahaan, yang berarti masih ada penggunaan sumber daya yang tidak memberikan nilai tambah bagi hotel.
2. Penerapan *activity based management* di hotel ini dimulai dengan mengidentifikasi semua aktivitas yang dilakukan oleh hotel. Langkah berikutnya adalah menganalisis *cost driver* atau pemicu dari setiap biaya yang dikeluarkan, dan mengalokasikannya ke setiap unit aktivitas,

kemudian membebankan biaya ke seluruh aktivitas tersebut. Selanjutnya, melakukan analisis aktivitas untuk menentukan mana yang termasuk ke dalam aktivitas bernilai tambah dan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Langkah terakhir adalah mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah dan mengurangi biayanya.

5.2 Saran

Dari kesimpulan tersebut, saran yang bisa penulis berikan kepada Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan adalah :

1. Hotel RedDoorz Premium @Setiabudi Medan memerlukan evaluasi ulang terhadap semua aktivitas yang ada. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan menerapkan *activity based management* di perusahaan. Dengan demikian, diharapkan tidak ada lagi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dalam operasi produksi perusahaan. Aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah tersebut akan menimbulkan biaya yang tidak produktif.
2. Beberapa tindakan alternatif yang dapat dilakukan oleh manajemen Hotel RedDoorzz Premium @Setiabudi Medan sebagai langkah-langkah untuk menggabungkan aktivitas serupa, mengurangi, atau bahkan menghapus aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah di divisi *room* guna menciptakan efisiensi biaya adalah sebagai berikut:
 - a. Mengeliminasi aktivitas menangani masalah tamu yang sudah pernah menginap karena dapat digabungkan dengan aktivitas lain yaitu aktivitas *supervisi front office*.

- b. Mengeliminasi aktivitas inspeksi kamar karena aktivitas ini dapat dilakukan oleh aktivitas lain yaitu aktivitas *supervisi housekeeping*, sehingga untuk mengetahui kelayakan dan kesiapan kamar yang akan dijual sudah dapat diketahui oleh aktivitas *supervisi housekeeping*.
- c. Mengeliminasi aktivitas *arrangement room occupied* karena jika pihak hotel telah memastikan dengan jelas kepada pihak pemesan kamar mengenai jumlah kamar yang akan dihuni oleh tamu pada saat reservasi maka pihak hotel dapat langsung memperoleh informasi jumlah kamar yang tersedia sehingga aktivitas ini tidak diperlukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdiyanto, et al.2023. The development economic growth for sustainable development with augmented dickey fuller (empirical study for neoclassical economic growth from solow and swan). *Kurdish Studies*, 11(2), pp. 3206-3214
- Arjana, I. G. (2016). *Geografi Pariwisata dan Ekonomi Kreatif*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Baldric, & Baldric Siregar, B. (2013). *Akutansi Biaya (Edisi 2)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Chandra. (2019). *Analisis Penerapan Metode Activity Based Costing Dalam Menentukan Harga Pokok Kamar Hotel XYZ. Jurnal Audit dan Akutansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universtitas Tanjung Pura*, Vol 8, No.2 103-124.
- Christanty,J,R dan Muskitta, J.S. (2018). *Analisis Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel Gran Central Manado. Jurnal Riset Akutansi Going Concern* , 467-476.
- Cynthia, E.P. et al. 2022. Convolutional Neural Network and Deep Learning Approach for Image Detection and Identification. *Journal of Physics: Conference Series*, 2394 012019, pp. 1-6
- Cynthia, E. P., Rahadjeng, I. R., Karyadiputra, E., Rahman, F. Y., Windarto, A. P., Limbong, M., ... & Yarmani, Y. (2021, June). Application of K-Medoids Cluster Result with Particle Swarm Optimization (PSO) in Toddler Measles Immunization Cases. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1933, No. 1, p. 012036). IOP Publishing.
- Daleno, I. P., Saerang, D. P., & Elim, I. (2013). *Identifikasi Non Value Added Activity Melalui Activity BAed Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Hotel Travelio. GOING CONCERN : JURNAL RISET AKUNTANSI*, 182-191.
- Fariyani, S. (2013). *Efisiensi Harga Produksi Dengan Metode Activity Based Management . Skripsi. Universitas Guna Dharma : Depok*.
- Garrison, R. H. (2012). *Managerial Accounting*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2013). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta Selatan : Salemba Empat.
- Hidayat, M., Rangkuty, D. M., Ferine, K. F., & Saputra, J. (2024). The Influence of Natural Resources, Energy Consumption, and Renewable Energy on Economic Growth in ASEAN Region Countries. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 14(3), 332-338.
- Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., ... & Tarigan, A. S. P. (2019, March). UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1175, No. 1, p. 012268). IOP Publishing.

- Jusmani, O. (2021). *Activity Based Management Sebagai Instrumen Bagi Manajemen Dalam Efisiensi Biaya*.
Jurnal Media Wahana Ekonomika, Vol. 18 No.3, Oktober 2021.
- Karim, R. (2021, Mei 5). *Defenisi Operasional : Tujuan, Manfaat dan Cara Membuat*. Dipetik 07 17, 2022, dari deepublish:
<https://penerbitbukudeepublish.com/definisi-operasional/>
- Kutika, R. F., Saerang, D. P., & Gerungai, N. Y. (2018). *Analisis No Value Added Activity Melalui Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi PT Indofood CBP Sukses Makmur , Tbk Cabang Bitung*.
JURNAL RISET AKUNTANSI, 402-411.
- Marcellia Helmy, A. T. (2014). Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel Sahid Kawanua Manado.
Jurnal EMBA Vol 2, No.3.
- Mulyadi. (2015). *Akuntansi Biaya (edisi 5)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN Universitas Gadjah Mada.
- Nasib, N., Azhmy, M. F., Nabella, S. D., Rusiadi, R., & Fadli, A. (2022). Survive Amidst the Competition of Private Universities by Maximizing Brand Image and Interest in Studying. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 14(3), 3317-3328.
- Nasution, L. N., Suhendi, S., Rusiadi, R., Rangkuty, D. M., & Abdiyanto, A. (2022). Covid-19 Pandemic: Impact on Economic Stability In 8-Em Muslim Countries. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(1), 336-352.
- NASUTION, L. N., RUSIADI, A. N., & PUTRI, D. 2022. IMPACT OF MONETARY POLICY ON POVERTY LEVELS IN FIVE ASEAN COUNTRIES.
- Nasution, L. N., Rangkuty, D. M., & Putra, S. M. (2024). The Digital Payment System: How Does It Impact Indonesia's Poverty?. *ABAC Journal*, 44(3), 228-242.
- Nasution, L. N., Sadalia, I., & Ruslan, D. (2022). Investigation of Financial Inclusion, Financial Technology, Economic Fundamentals, and Poverty Alleviation in ASEAN-5: Using SUR Model. *ABAC Journal*, 42(3), 132-147.
- Notoatmodjo, S. (2018). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Parengkuan, M. (2013). Identifikasi Non Value Added Activity Melalui Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Hotel Sedona Manado.
Journal EMBA, 109-117.

- Purba, R., Umar, H., Siregar, O. K., & Aulia, F. (2023). Supervision of Village Financial Management: will it be in Parallel with the Development of Village Officials?(a Study of North Sumatra Province). *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(12), e1930-e1930.
- Pustita, Y. E. (2020). *Analisis Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Pada CV. Subur Abadi*. Surabaya: Skripsi. Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Putri, E. N. (2015). *Analisis Value Added Activities Dan Non Value Added Activities Pada CV.Maju Makmur Menggunakan Metode Activity Based Managemant*. Surabaya: Skripsi. Institut Bisnis Dan Informatika Stikom Surabaya.
- Rangkuty, D. M., & Hidayat, M. (2021). Does Foreign Debt have an Impact on Indonesia's Foreign Exchange Reserves?. *Ekulilibrium: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, 16(1), 85-93.
- Rusiadi, N. S. (2023). Modeling the Impact of Tourism Brand Love and Brand Trust on Increasing Tourist Revisit Intention: An Empirical Study. *Journal of System and Management Sciences*, 13(4), 399-415.
- RUSIADI, S., NOVALINA, A., NST, N., EFENDI, B., & NST, P. (2022). DYNAMIC RATIONAL EXPECTATIONS MODEL AND COVID-19 ON MONEY DEMAND IN CARISI COUNTRIES.
- Rusiadi, Hidayat, M., Rangkuty, D. M., Ferine, K. F., & Saputra, J. (2024). The Influence of Natural Resources, Energy Consumption, and Renewable Energy on Economic Growth in ASEAN Region Countries. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 14(3), 332-338.
- Ruslan, D., Tanjung, A. A., Lubis, I., Siregar, K. H., & Pratama, I. (2023). Monetary Policy in Indonesia: Dynamics of Inflation, Credibility Index and Output Stability Post Covid 19: New Keynesian Small Macroeconomics Approach. *Cuadernos de economía*, 46(130), 21-30.
- Riwayadi. (2017). *Praktikum Akuntansi Biaya*. Jakarta : Salemba empat.
- Semara, I. M. (2018) *Perencanaan dan Perancangan Hotel*. Deepublish. Retrieved.
- Setiadi. (2013). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sitorus, P. R. (2014). Penerapan Activity Based Management untuk Meningkatkan Efisiensi pada Hotel Sahid Kawanua Manado. *Jurnal EMBA Vol.2 No.3*, 1001-1009.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

SUHENDI, RUSIADI., NOVALINA, A., NST, N., EFENDI, B., & NST, P. (2022).
POST-COVID-19 ECONOMIC STABILITY CHANGES IN NINE
COUNTRIES OF ASIA PACIFIC ECONOMIC COOPERATION.

Sulastiyono, A. (2011). *Manajemen Penyelenggara Hotel*. Bandung : Alfabeta.

Supriyono, R. A. (2019). *Manajemen Risiko*. Yogyakarta : Gadjah Mada
University Press.

V, W. S. (2015). *Akuntansi Biaya Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta : Pustaka
Baru Press.

Widarman, A., Rahadjeng, I. R., Susilowati, I. H., Sahara, S., & Daulay, M. T.
(2022, December). Analytical Hierarchy Process Algorithm for Define of
Water Meter. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 2394, No. 1, p.
012030). IOP Publishing.

Wiyasha, I. (2014). *Akutansi Manajemen untuk Hotel dan Restoran Edisi 2*.
Jakarta : CV Andi Offset.