

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era digital, perusahaan akan mengalami berbagai kondisi dan perubahan yang berkembang secara dinamis, memaksa manajemen mengubah prinsip-prinsip dan paradigma yang selama ini digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat. Dampak *digitalisasi* menyebabkan industri jasa yang terdiri dari berbagai macam industri seperti industri telekomunikasi, transportasi, perbankan dan perhotelan/penginapan berkembang dengan cepat (Zeithaml dan Bit, 2003). Karakteristik lingkungan bisnis yang dihadapi oleh manajemen mengalami perubahan yang pesat dan bersifat dinamis. Hal ini juga akan memunculkan banyak persaingan bisnis yang menuntut perusahaan mencari beberapa cara dalam usaha menciptakan keunggulan produk dibandingkan pesaing terutama yang produknya sejenis.

Keunggulan suatu produk diperlukan karena konsumen yang memegang kendali bisnis dan merasakan manfaat dari produk yang dihasilkan tersebut. Ini merupakan suatu pertanda bahwa setiap entitas bisnis yang terlibat dalam dunia persaingan yang sehat harus memiliki keunggulan kompetitif yang siap untuk ditawarkan dalam rangka memenangkan persaingan. Dalam rangka menciptakan keunggulan suatu produk, manajemen membutuhkan suatu informasi yang bermutu agar dapat mengelola perusahaan dengan tepat dan memberdayakan personel dalam melakukan *improvement* terhadap proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan. Setiap perusahaan harus mampu bertahan dan tumbuh dalam lingkungan bisnis global yang kompetitif dan turbulen dengan menciptakan nilai bagi pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang lebih rendah dari pesaing sejenis atau menciptakan nilai yang sama dengan biaya yang lebih rendah dari pesaing sejenis (Mowen, 2013). Paradigma nilai bagi pelanggan memberdayakan semua sumber daya yang dimiliki oleh organisasi untuk menghasilkan nilai dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen.

Menurut Mulyadi (2003) aktivitas merupakan penyebab timbulnya biaya, maka diperlukan pengelolaan atas aktivitas sehingga biaya dapat dikurangi dan dihilangkan dalam rangka mencapai efisiensi biaya. Pengurangan biaya dapat dicapai dengan mengurangi aktivitas yang bukan bernilai tambah. Hal ini menunjukkan bahwa banyak perusahaan-perusahaan yang memiliki tuntutan akan kebutuhan informasi biaya yang relevan dan akurat, menyebabkan berkembangnya konsep *Activity Based Management*, yang memfokuskan perhatian pada pengelolaan aktivitas demi tujuan meningkatkan nilai pelanggan dan menghasilkan laba yang diperoleh karena memberikan nilai tersebut. Pengelolaan aktivitas ditempuh dengan cara meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan aktivitas bernilai tambah dan mengurangi serta menghilangkan aktivitas bukan bernilai tambah (Mulyadi, 2001 dalam Saftiana, dkk., 2007).

Activity-Based Management (ABM) adalah suatu pendekatan di seluruh sistem dan terintegrasi, yang memfokuskan perhatian manajemen pada berbagai aktivitas, dengan tujuan meningkatkan nilai untuk pelanggan dan laba sebagai hasilnya (Mowen, 2013). Manfaat yang diperoleh dengan menggunakan ABM adalah manajemen dapat menentukan wilayah untuk melakukan perbaikan operasi, mengurangi biaya, atau meningkatkan nilai bagi pelanggan. Dengan mengidentifikasi sumber daya yang dipakai konsumen, produk, dan aktivitas, ABM

memperbaiki fokus manajemen atas faktor-faktor kunci perusahaan dan meningkatkan keunggulan kompetitif (Blocher, 2007).

Process Value Analysis (PVA) adalah pemeriksaan proses internal yang dilakukan bisnis untuk menentukan apakah itu dapat disederhanakan. PVA melihat apa yang diinginkan pelanggan dan kemudian menanyakan apakah sebuah langkah dalam proses diperlukan untuk mencapai hasil itu. Tujuan PVA adalah untuk menghilangkan langkah-langkah dan biaya yang tidak perlu yang timbul dalam rantai nilai yang diperlukan untuk menciptakan barang atau layanan tanpa mengorbankan kepuasan pelanggan. Hasilnya adalah barang atau jasa dapat dikirimkan ke pelanggan lebih cepat dan dengan biaya lebih rendah. Ada 2 dimensi PVA yakni dimensi biaya dan dimensi proses. Dimensi proses atau analisis nilai proses adalah dimensi ABM yang memberikan informasi tentang aktivitas apa yang dikerjakan, mengapa dikerjakan dan seberapa baik dikerjakannya. Tujuan dimensi proses adalah pengurangan biaya. Dimensi inilah yang memberikan kemampuan untuk mengukur perbaikan berkelanjutan. Dimensi proses adalah dimensi model ABM yang berisi informasi kinerja mengenai pekerjaan yang dilaksanakan dalam organisasi sehingga mencakup: (a) analisis penyebab biaya, (b) analisis aktivitas-aktivitas, dan (c) evaluasi kinerja dengan menggunakan informasi dari ABC. Dimensi proses menyediakan informasi mengenai pekerjaan yang dilakukan dalam suatu aktivitas dan hubungan antara pekerjaan tersebut dengan aktivitas lainnya. Proses adalah serangkaian aktivitas yang terkait untuk melaksanakan tujuan tertentu.

Ceria Boutique Hotel adalah hotel berbintang tiga, yang sudah cukup mempunyai pelayanan yang bisa dikatakan baik oleh berbagai kalangan masyarakat sebagai pengguna jasa perhotelan. Hal ini dapat dilihat pada penilaian tamu terhadap Ceria Boutique Hotel pada Google Map maupun aplikasi pemesanan hotel online yang cenderung memberikan penilaian yang baik. Pihak hotel sebagai penyedia jasa berusaha memberikan pelayanan yang paling sesuai dengan harapan pengguna jasa perhotelan. Hal ini dilakukan sebagai usaha untuk mempertahankan bisnis jasa di bidang perhotelan agar mampu terus bersaing serta meningkatkan pangsa pasar yang akan dimasuki. *Front Office Department* adalah bagian yang sangat vital dalam perhotelan, sebab *Front Office Department* adalah suatu departemen hotel yang bertugas dibagian kantor depan yang berhubungan langsung dengan tamu seperti mengurus tamu yang hendak reservasi, check in, menangani informasi, check out, serta pembayaran.

Kualitas front office hotel kepada tamu ataupun masyarakat berdasarkan temuan di Ceria Boutique Hotel masih memberikan respon yang bervariasi yaitu ada yang mengatakan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat diketahui dari respon para tamu yang terkadang memuji pelayanan front office Ceria Boutique Hotel, akan tetapi juga ada beberapa tamu yang kurang puas akan kualitas pelayanan front office Ceria Boutique Hotel. Namun demikian masih ada beberapa hal pelayanan front office yang belum sepenuhnya sesuai dengan apa yang diharapkan tamu, seperti lambannya karyawan dalam memproses data tamu pada saat check-in, serta kurangnya sikap yang ramah karyawan pada tamu. Karyawan front office yang lamban melayani tamu biasanya akan berpengaruh kurang baik pada tamu, sehingga menjadikan tamu tidak merasa puas. *Front Office Department* pada Ceria Boutique Hotel tentunya memiliki waktu *Standard Operating Procedure* atau yang biasa yang disebut SOP pada setiap pelayanan yang dijalankan oleh staff *Front Office Department*. Fungsi adanya *Standard Operating Procedure* atau yang biasa disebut SOP adalah menjamin setiap staff dalam *Front Office Department* menjalankan aktivitas dengan tepat, cepat, efektif, efisien, dan terhindar dari kesalahan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Pelayanan terhadap tamu hotel yang melebihi waktu SOP yang ditetapkan akan membuat aktivitas yang lainnya menjadi tertunda. Hal inilah

akan membuat efek yang buruk bagi produktivitas staff dan mempengaruhi pelayanan terhadap tamu hotel.

Berdasarkan latarbelakang di atas, maka penulis ingin meneliti lebih lanjut tentang “ANALISIS AKTIVITAS *FRONT OFFICE DEPARTMENT* PADA CERIA BOUTIQUE HOTEL”. Dimana dengan melakukan analisis aktivitas dapat mengetahui aktivitas apa saja yang dilakukan, mengapa dilakukan, dan seberapa baik dampaknya jika dilakukan. Disinilah analisis aktivitas dibutuhkan untuk menilai apakah suatu aktivitas memiliki nilai tambah bagi perusahaan atau tidak, jika tidak bagaimana cara agar aktivitas itu dapat dihilangkan atau diminimalkan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Aktivitas-aktivitas apa saja yang terjadi pada *Front Office Department*?
2. Aktivitas-aktivitas apa saja yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah pada *Front Office Department*?
3. Apakah aktivitas-aktivitas pada *Front Office Department*, khususnya aktivitas bernilai tambah sudah dilakukan secara efektif dan efisien?

1.3. Batasan Penelitian

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Data yang akan diteliti adalah bulan Oktober 2021 pada bagian *Front Office Departement*.
2. Tolok ukur suatu aktivitas sudah dilakukan dengan efektif dinilai berdasarkan *cycle effectiveness*. Menurut Mulyadi (2003) CE semakin mendekati 100% berarti aktivitas semakin baik. Apabila proses pembuatan produk menghasilkan *cycle effectiveness* kurang dari 100%, maka dapat diartikan masih mengandung aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi customer. Perusahaan menetapkan kriteria efektivitas sebesar 80%. CE 80% dianggap sudah efektif karena digunakan untuk program jangka panjang dan berkesinambungan.
3. Sumber daya yang dikonsumsi untuk aktivitas dibatasi pada aspek *employee resource*, dikarenakan pengelolaan *employee resource* yang baik merupakan kunci keberhasilan untuk menentukan daya saing perusahaan dalam menjalankan dan mempertahankan aktivitas bisnisnya.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui aktivitas-aktivitas yang ada pada *Front Office Department*.

2. Untuk mengetahui aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah pada *Front Office Department* dalam membantu pihak Ceria Boutique Hotel mengelola aktivitas yang ada.
3. Untuk mengetahui seberapa besar biaya yang bernilai tambah dan biaya yang tidak bernilai tambah pada setiap aktivitas.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Ceria Boutique Hotel

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran guna mengevaluasi aktivitas pada Ceria Boutique Hotel dan dapat menjadi landasan untuk melakukan continuous improvement.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai sarana dalam menerapkan teori-teori yang diperoleh dalam perkuliahan ke dalam praktik sehingga dapat menambah wawasan.

1.6. Metodologi Penelitian

1.6.1. Objek dan Lokasi Penelitian

Objek dari penelitian adalah Ceria Boutique Hotel Yogyakarta yang berlokasi di Babarsari No.23B, Tambak Bayan, Condongcatur, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55281.

1.6.2. Data Penelitian

Data yang dibutuhkan untuk penelitian ini adalah

- a) Data mengenai sejarah perusahaan
- b) Data mengenai struktur organisasi perusahaan
- c) Data mengenai waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan aktivitas.
- d) Data berupa waktu pelaksanaan aktivitas *Front Office* pada bulan Oktober 2021.

1.6.3. Metode Pengumpulan Data

a. Observasi

Observasi merupakan teknik untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati dan pencatatan secara langsung terhadap aktivitas-aktivitas yang ada di Ceria Boutique Hotel.

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam penelitian ini pihak-pihak yang akan diwawancarai antara lain : staff dan manajemen Ceria Boutique Hotel.

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan teknik untuk mendapatkan data sekunder melalui studi pustaka terhadap materi-materi yang *relevan* dengan topik penelitian serta data-data yang telah tersedia di Ceria Boutique Hotel.

1.6.4. Metode Analisis Data

Langkah-langkah yang dilakukan penulis dalam menganalisis data yaitu :

1. Mengidentifikasi setiap aktivitas melalui observasi langsung pada bagian *Front Office Department*.
2. Mengidentifikasi aktivitas apa saja yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.
3. Melakukan analisis waktu pada setiap aktivitas dengan melakukan pengamatan untuk mengukur waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu aktivitas melalui studi gerak dan waktu. Perhitungan yang akan dilakukan sebagai berikut :

Menurut Zamit (2005:201), waktu standar tiap aktivitas bernilai tambah memiliki rumus sebagai berikut:

$$T_{standar} = T_{normal} + T_{cadangan}$$

Dimana:

$T_{standar}$: waktu standar yang dibutuhkan oleh karyawan dalam menjalankan aktivitas

T_{normal} : waktu normal yang dibutuhkan oleh karyawan dalam menjalankan aktivitas

$T_{cadangan}$: waktu sela/jeda yang dibutuhkan oleh karyawan dalam menjalankan aktivitas

- a. Rumus yang digunakan untuk menghitung waktu normal tiap aktivitas: (Ahyari,1986:173)

$$T_x \text{ normal} = \left(\frac{T_1 + T_2 + T_3 + \dots + T_n}{n} \right)$$

$$T_{normal} = \left(\frac{T_{x1} + T_{x2} + T_{x3} + \dots + T_{xn}}{x} \right)$$

Dimana:

$T_x \text{ normal}$ = waktu kerja normal yang seharusnya digunakan oleh setiap karyawan dalam menjalankan aktivitas

T_{normal} = waktu normal seluruh karyawan dalam suatu aktivitas yang seharusnya digunakan dalam menjalankan aktivitas

T = waktu yang dibutuhkan dalam menjalankan aktivitas

n = banyaknya pengamatan terhadap karyawan dalam menjalankan aktivitas

x = jumlah pelaku aktivitas

- b. Rumus yang digunakan untuk menghitung waktu cadangan:

$$T_{cadangan} = \frac{T_i}{T_{kerja}}$$

Dimana:

$T_{cadangan}$: waktu sela/jeda yang dibutuhkan oleh petugas dalam menjalankan aktivitas

T_i : waktu istirahat petugas dalam satu hari

T_{kerja} : waktu kerja petugas dalam satu hari

4. Menghitung cycle effectiveness dari masing-masing aktivitas dengan menggunakan rumus sebagai berikut: (Mulyadi, 2003: 279)

$$CE = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughtput Time}}$$

5. Menghitung waktu sesungguhnya untuk setiap aktivitas dalam waktu satu bulan.

$$T_{sesungguhnya} = X \times J \times H \times 60 \text{ (dalam menit)}$$

Keterangan:

X : jumlah petugas/karyawan pada Front Office

J : jumlah jam kerja dalam satu hari

H : jumlah hari kerja dalam satu bulan

6. Menghitung biaya pada setiap aktivitas serta memisahkan antara biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.

1.7. Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan.

BAB II PROCESS VALUE ANALYSIS

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang definisi dan dimensi *Activity Based Management*, tujuan dan manfaat ABM, Continuous Improvement, *Process Value Analysis*, definisi dan hierarki aktivitas, aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, *cost effectiveness*, perhitungan *cycle effectiveness* dan pengukuran kinerja aktivitas.

BAB III GAMBARAN UMUM CERIA BOUTIQUE HOTEL

Bab ini berisi profil Ceria Boutique Hotel yang meliputi sejarah, visi, misi, strategi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, serta pengukuran kinerja di Ceria Boutique Hotel

BAB IV HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini akan mencakup tentang definisi aktivitas-aktivitas pada proses bisnis internal perusahaan, identifikasi aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, perhitungan waktu sesungguhnya, perhitungan processing time aktivitas, perhitungan waktu bernilai tambah, perhitungan cycle effectiveness, perhitungan sumber biaya yang dikonsumsi oleh setiap aktivitas, perhitungan biaya, dan penyusunan laporan biaya aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian dan saran yang diajukan peneliti.

