



TUGAS AKHIR – TI 141501

**PENENTUAN HARGA POKOK JASA PERHOTELAN
DENGAN METODE *TIME DRIVEN ACTIVITY BASED
COSTING* (STUDI KASUS: ASTON HOTEL &
CONFERENCE CENTER JEMBER)**

MAULIDA KURNIAWATI

NRP. 2512 100 089

Dosen Pembimbing

Dyah Santhi Dewi, S.T.,M.Eng.Sc.,Ph.D

NIP 197208251998022001

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA 2016

(halaman ini sengaja dikosongkan)



FINAL PROJECT – TI 141501

**DETERMINING SERVICE COST OF HOSPITALITY
INDUSTRY USING TIME DRIVEN ACTIVITY BASED
COSTING METHOD (CASE STUDY: ASTON HOTEL
& CONFERENCE CENTER JEMBER)**

MAULIDA KURNIAWATI

NRP. 2512 100 089

Supervisor

Dyah Santhi Dewi, S.T.,M.Eng.Sc.,Ph.D

NIP 197208251998022001

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING

FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA 2016

(halaman ini sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN
PENENTUAN HARGA POKOK JASA PERHOTELAN
DENGAN METODE *TIME DRIVEN ACTIVITY BASED*
***COSTING* (STUDI KASUS: ASTON HOTEL & CONFERENCE**
CENTER JEMBER)

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Persyaratan Penyelesaian Studi Strata Satu

Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya

Penulis :

MAULIDA KURNIAWATI

NRP. 2512 100 089

Mengetahui/menyetujui,

Dosen Pembimbing


Dyah Santhi Dewi S.T., M.Eng.Sc., Ph.D.

NIP. 197208251998022001

SURABAYA, JULI 2016



(halaman ini sengaja dikosongkan)

PENENTUAN HARGA POKOK JASA PERHOTELAN DENGAN METODE *TIME DRIVEN ACTIVITY BASED COSTING* (STUDI KASUS: ASTON HOTEL & CONFERENCE CENTER JEMBER)

Nama : Maulida Kurniawati
NRP : 2512100089
Jurusan : Teknik Industri
Dosen Pembimbing: Dyah Santhi Dewi, S.T.,M.Eng.Sc.,PhD

ABSTRAK

Industri perhotelan di Kabupaten Jember merupakan salah satu sektor yang mengalami perkembangan signifikan. Tingginya jumlah akomodasi hotel di daerah ini menyebabkan persaingan yang ketat pada industri perhotelan. Setiap perusahaan perhotelan dituntut untuk dapat menarik minat pengunjung dengan harga yang kompetitif. Strategi penetapan harga yang kompetitif pada layanan jasa perhotelan harus didukung oleh pendefinisian harga pokok jasa yang akurat agar tidak menyebabkan *underpricing* atau *overpricing*. Sebagian besar perusahaan perhotelan menggunakan metode penentuan biaya yang sederhana untuk menghitung harga pokok jasanya. Seperti metode yang diterapkan oleh Aston Hotel & Conference Center yang dapat digolongkan ke dalam metode *traditional costing*. Penerapan metode ini memiliki beberapa kelemahan yang dapat menyebabkan ketidakakuratan hasil harga pokok jasa. Pada penelitian ini dilakukan penerapan metode TDABC untuk menghitung harga pokok jasa perhotelan khususnya jasa layanan kamar. Tahapan penerapan TDABC pada penelitian ini dimulai dengan identifikasi aktivitas bisnis pada jasa layanan kamar, identifikasi *resources* tiap aktivitas, perhitungan *practical capacity*, perhitungan CCR, penentuan waktu standar, perumusan persamaan waktu, perhitungan biaya aktivitas dan yang terakhir adalah perhitungan harga pokok jasa. Penerapan metode TDABC pada penentuan harga pokok jasa perhotelan ini memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan metode yang telah diterapkan perusahaan saat ini. Kelebihan-kelebihan tersebut yakni penerapan metode TDABC mempertimbangkan biaya berdasarkan biaya aktivitas sehingga dapat meningkatkan keakuratan hasil, mengakomodasi perbedaan biaya yang timbul akibat variasi aktivitas dan menyelesaikan permasalahan *sharing resources* pada metode yang diterapkan perusahaan. Namun penerapan metode TDABC pada penentuan harga pokok jasa perhotelan memiliki keterbatasan diantaranya tidak dapat memperhitungkan biaya yang dibutuhkan untuk material habis pakai, tidak dapat memperhitungkan biaya yang timbul akibat aktivitas yang dilakukan oleh *customer* dan tidak semua aktivitas dapat diamati secara langsung sehingga penentuan waktu standarnya sedikit mengalami kesulitan.

Kata kunci: biaya aktivitas, harga pokok jasa, jasa layanan kamar, persamaan waktu, TDABC

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DETERMINING SERVICE COST OF HOSPITALITY INDUSTRY USING TIME DRIVEN ACTIVITY BASED COSTING METHOD (CASE STUDY: ASTON HOTEL & CONFERENCE CENTER JEMBER)

Name : Maulida Kurniawati
Student ID : 2512100089
Department : Teknik Industri
Supervisor : Dyah Santhi Dewi, S.T.,M.Eng.Sc.,PhD

ABSTRACT

Hospitality industry is one of growing sector in Jember district. The high amount of hotel in this district increases the competition of hospitality industry. Every company required to be able to get more customers by using competitive price strategy. This strategy should be supported by an accurate calculation of service cost. Most companies usually use a simple method to calculate their service cost, for example Aston Hotel & Conference Center Jember uses traditional costing method to calculate their service cost. This method has several limitation that can lead to inaccurate service cost result. Therefore hotel companies need another method to determine accurate service cost. In this research, TDABC is used to determine the service cost of hospitality industry especially for room rental service. The stages of TDABC method that implemented in this research began with the identification of business activities in the room rental service, identification of economic resources for every activity, practical capacity calculation, CCR calculation, determining standard time of every activity, the formulation of time equation, activities cost calculation and service cost calculation. The application of TDABC in determining the service cost of room rental service in hospitality industry has several advantages compared to existing method. First, TDABC determines cost based on activities so it can improve the accuracy of the result. Second, TDABC can accommodate the differences in the cost that cause by the variation of activity. Third, the application of TDABC method can solve the sharing resources problem that faced in existing method. Based all of the advantages, the application of TDABC method in determining service cost of room rental service also has some limitations. First, this method can't calculate the cost required for consumable materials. Second, this method also can't calculate the cost incurred as a result of activities undertaken by the customer. Last, not all activities can be observed directly so the determination of time standard faced some difficulties.

Keywords : activity cost, room rental service, service cost , time equation, TDABC

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| LEMBAR PENGESAHAN | v |
| ABSTRAK | vii |
| ABSTRACT | ix |
| KATA PENGANTAR | xii |
| DAFTAR ISI..... | xv |
| DAFTAR GAMBAR | xix |
| DAFTAR TABEL..... | xxi |
| BAB 1 PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah..... | 9 |
| 1.3 Tujuan..... | 9 |
| 1.4 Manfaat..... | 9 |
| 1.5 Ruang Lingkup Penelitian | 10 |
| 1.5.1 Batasan | 10 |
| 1.5.2 Asumsi..... | 10 |
| 1.6 Sistematika Penulisan | 11 |
| BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA | 13 |
| 2.1 Perhotelan | 13 |
| 2.1.1 Definisi Hotel | 13 |
| 2.1.2 Sejarah dan Perkembangan Hotel..... | 14 |
| 2.1.3 Karakteristik Hotel | 18 |
| 2.1.4 Klasifikasi Hotel | 18 |
| 2.1.5 Tipe Kamar Hotel | 22 |
| 2.1.6 Ruang Lingkup Usaha Perhotelan | 23 |
| 2.1.7 Fasilitas Penunjang Operasional Hotel..... | 24 |

| | | |
|--|---|----|
| 2.2 | Biaya | 25 |
| 2.3 | Harga Pokok..... | 25 |
| 2.4 | Metode TDABC..... | 26 |
| | 2.4.1 Sejarah Lahirnya Metode TDABC | 26 |
| | 2.4.2 Kelebihan Metode TDABC | 28 |
| | 2.4.3 Perbandingan Implementasi Metode TDABC dengan ABC .. | 28 |
| | 2.4.4 Tahapan Metode TDABC | 29 |
| | 2.4.5 Penerapan Metode TDABC | 32 |
| 2.5 | Pengukuran Waktu Kerja | 34 |
| | 2.5.1 <i>Stopwatch Time Study</i> | 34 |
| | 2.5.2 <i>Work sampling</i> | 42 |
| 2.6 | Posisi Penelitian | 45 |
| BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN | | 49 |
| 3.1 | <i>Flowchart</i> Penelitian | 49 |
| 3.2 | Penjelasan <i>Flowchart</i> Penelitian..... | 51 |
| | 3.2.1 Tahap Pendahuluan..... | 51 |
| | 3.2.2 Tahap Pengumpulan Data | 52 |
| | 3.2.3 Tahap Pengolahan Data | 53 |
| | 3.2.4 Tahap Analisis Data..... | 53 |
| BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA..... | | 55 |
| 4.1 | Gambaran Umum Objek Amatan | 55 |
| | 4.1.1 Sejarah Perusahaan | 56 |
| | 4.1.2 Jenis Fasilitas | 56 |
| 4.2 | Metode Penentuan Harga Pokok Jasa yang Telah Diterapkan Perusahaan | 63 |
| | 4.2.1 Penentuan Alokasi Biaya Layanan Kamar Selama Satu Tahun | 63 |
| | 4.2.2 Penentuan Alokasi Biaya Layanan Kamar Per Hari | 66 |
| | 4.2.3 Penentuan Alokasi Biaya Layanan Per Kamar | 67 |
| | 4.2.4 Penentuan Harga Pokok Tiap Tipe Kamar | 67 |
| 4.3 | Identifikasi Aktivitas Bisnis Perusahaan..... | 69 |
| | 4.3.1 Aktivitas Reservasi | 71 |

| | | |
|--|--|-----|
| 4.3.2 | Aktivitas Layanan <i>Frontdesk</i> | 71 |
| 4.3.3 | Aktivitas Mengantarkan Tamu | 73 |
| 4.3.4 | Aktivitas Layanan Sarapan..... | 73 |
| 4.3.5 | Aktivitas Layanan <i>Laundry</i> | 76 |
| 4.3.6 | Aktivitas Layanan Kolam Renang..... | 78 |
| 4.3.7 | Aktivitas Layanan <i>Room Attendant</i> | 78 |
| 4.4 | Penentuan Harga Pokok Jasa dengan Metode TDABC..... | 85 |
| 4.4.1 | Penentuan <i>Resources</i> Aktivitas Di Tiap Departemen | 86 |
| 4.4.2 | Alokasi Biaya <i>Resources</i> Pada Aktivitas di Tiap Departemen | 91 |
| 4.4.3 | Perhitungan <i>Practical Capacity</i> Tiap <i>Resources</i> | 96 |
| 4.4.4 | Perhitungan <i>Capacity Cost Rate (CCR)</i> Tiap <i>Resources</i> | 100 |
| 4.4.5 | Penentuan Waktu Standar Setiap Aktivitas..... | 103 |
| 4.4.6 | Persamaan Waktu Setiap Aktivitas | 134 |
| 4.4.7 | Perhitungan Biaya Aktivitas..... | 154 |
| 4.4.8 | Perhitungan Harga Pokok Jasa dengan Metode TDABC.... | 163 |
| 4.5 | Perbandingan Harga Pokok Jasa Berdasarkan Metode yang Telah Diterapkan Perusahaan dengan Hasil Perhitungan Metode TDABC . | 173 |
| BAB 5 ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA | | 175 |
| 5.1 | Analisis Aktivitas Bisnis Perusahaan Pada Jasa Layanan Kamar | 175 |
| 5.1.1 | Aktivitas Reservasi <i>Online</i> dan Reservasi Via Telepon..... | 175 |
| 5.1.2 | Aktivitas Layanan Frontdesk..... | 176 |
| 5.1.3 | Aktivitas Mengantarkan Tamu | 176 |
| 5.1.4 | Aktivitas Layanan Sarapan..... | 177 |
| 5.1.5 | Aktivitas <i>Laundry</i> | 177 |
| 5.1.6 | Aktivitas Layanan Kolam..... | 177 |
| 5.1.7 | Aktivitas <i>Room Attendant</i> | 178 |
| 5.2 | Analisis Penentuan Harga Pokok Jasa Layanan Kamar yang Telah Diterapkan Perusahaan | 178 |
| 5.3 | Analisis Penerapan Metode TDABC pada Penentuan Harga Pokok Jasa Layanan Kamar..... | 180 |
| 5.3.1 | Analisis Tahapan Penerapan TDABC | 180 |

| | |
|---|-----|
| 5.3.2 Analisis Kelebihan Penerapan Metode TDABC dalam Penentuan Harga Pokok Jasa Layanan Kamar | 183 |
| 5.3.3 Analisis Keterbatasan Penerapan Metode TDABC dalam Penentuan Harga Pokok Jasa Layanan Kamar | 183 |
| 5.4 Analisis Perbandingan Nilai Harga Pokok Jasa Perhotelan berdasarkan Metode yang Diterapkan Perusahaan Saat Ini dengan Metode TDABC .. | |
| | 184 |
| BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN | 187 |
| 6.1 Kesimpulan | 187 |
| 6.2 Saran | 188 |
| DAFTAR PUSTAKA | 189 |
| LAMPIRAN | 191 |
| BIODATA PENULIS | 239 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 1.1 Grafik PDRB Kabupaten Jember dari Sektor Perhotelan Tahun 2010-2014 Berdasarkan Harga Konstan 2010..... | 2 |
| Gambar 1.2 Data Jumlah Akomodasi Hotel Kabupaten Di Jawa Timur Tahun 2014..... | 3 |
| Gambar 1.3 Diagram Alur Penentuan Harga Pokok Layanan Kamar Aston Hotel & Conference Center Jember | 5 |
| Gambar 1.4 Grafik <i>Room Sold</i> Aston Hotel & Conference Center Jember 2015... | 6 |
| Gambar 1.5 Aktivitas Bisnis Aston Hotel & Conference Center Jember | 7 |
| Gambar 1.6 Aktivitas Layanan Kamar..... | 8 |
| Gambar 2.1 The Tremont House..... | 14 |
| Gambar 2.2 Hotel Des Indes | 15 |
| Gambar 2.3 Aston Hotel di Jember dan Makassar Merupakan Hotel yang Didirikan Oleh <i>Chains Management Hotel International</i> | 16 |
| Gambar 2.4 Hotel Majapahit di Surabaya Dahulu Dikenal dengan Nama Hotel Oranje..... | 16 |
| Gambar 2.5 Grafik Perkembangan Jumlah Hotel Bintang di Jawa Timur Tahun 2004-2015 | 17 |
| Gambar 2.6 Grafik Perkembangan Jumlah Hotel Non-Bintang di Jawa Timur Tahun 2004-2015 | 17 |
| Gambar 2.7 Tahapan TDABC..... | 29 |
| Gambar 2.8 <i>Flowchart</i> Langkah <i>Stopwatch time study</i> | 36 |
| Gambar 2.9 <i>Flowchart</i> Tahapan <i>Work sampling</i> | 43 |
| Gambar 4.1 Peta Lokasi Aston Hotel & Conference Center Jember..... | 55 |
| Gambar 4.2 Aston Hotel | 56 |
| Gambar 4.3 <i>Meeting Room</i> | 58 |
| Gambar 4.4 Kolam Renang..... | 60 |
| Gambar 4.5 <i>Laundry Service</i> | 60 |
| Gambar 4.6 <i>Fitness Center</i> | 61 |
| Gambar 4.7 Spa..... | 61 |
| Gambar 4.8 Resto Leker | 62 |

| | |
|---|----|
| Gambar 4.9 <i>Cafe</i> | 62 |
| Gambar 4.10 Alur Penentuan Harga Pokok Layanan Kamar..... | 63 |
| Gambar 4.11 <i>Flowchart</i> Aktivitas Layanan Kamar | 70 |
| Gambar 4.12 Suasana Aktivitas Sarapan di Restoran Lekker Aston Hotel & Conference Center Jember..... | 74 |
| Gambar 4.13 <i>Flowchart</i> Layanan Sarapan | 74 |
| Gambar 4.14 <i>Flowchart</i> Aktivitas Layanan <i>Laundry</i> untuk Keperluan <i>Housekeeping</i> | 77 |
| Gambar 4.15 <i>Flowchart</i> Aktivitas Layanan <i>Laundry</i> Cucian Pribadi Tamu Hotel | 77 |
| Gambar 4.16 Salah Satu Aktivitas <i>Processing</i> pada <i>Laundry</i> | 78 |
| Gambar 4.17 <i>Flowchart</i> Aktivitas Fasilitas Kolam Renang..... | 78 |
| Gambar 4.18 Aktivitas Layanan <i>Room Attendant</i> | 79 |
| Gambar 4.19 Tahapan Penentuan Harga Pokok Jasa Perhotelan dengan TDABC85 | |
| Gambar 4.20 Diagram Departemen yang Terlibat Dalam Layanan Kamar Pada Aston Hotel & Conference Center Jember | 87 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 2.1 Poin Level Bintang..... | 20 |
| Tabel 2.2 Klasifikasi Hotel Berdasarkan AA <i>Rating System</i> | 21 |
| Tabel 2.3 Perbandingan Implementasi TDABC dan ABC | 28 |
| Tabel 2.4 Estimasi Unit Waktu dari Sumber Tenaga Kerja dan Komputer..... | 31 |
| Tabel 2.5 Tarif <i>Cost Driver</i> | 31 |
| Tabel 2.6 Persamaan Waktu untuk Aktivitas Pengambilan Barang untuk Pengiriman | 32 |
| Tabel 2.7 Perhitungan Biaya Per Unit..... | 33 |
| Tabel 2.8 <i>Westing House Table</i> | 40 |
| Tabel 2.9 Posisi Penelitian | 47 |
| Tabel 4.1 Fasilitas Kamar dan Tarif per Mei 2016 | 58 |
| Tabel 4.2 Dimensi dan Harga Sewa <i>Meeting Room</i> dan <i>Ballroom</i> | 60 |
| Tabel 4.3 Alokasi Biaya Tenaga Kerja Langsung Selama Satu Tahun Pada Jasa Layanan Kamar | 65 |
| Tabel 4.4 Alokasi Biaya Material Langsung Selama Satu Tahun Pada Jasa Layanan Kamar | 66 |
| Tabel 4.5 Alokasi Biaya <i>Overhead</i> Selama Satu Tahun Pada Jasa Layanan Kamar | 66 |
| Tabel 4.6 Proporsi Alokasi Biaya Listrik Selama 1 Tahun (dalam rupiah)..... | 67 |
| Tabel 4.7 Aktivitas Reservasi | 72 |
| Tabel 4.8 Aktivitas Layanan <i>Frontdesk</i> | 73 |
| Tabel 4.9 Penguraian Sub Aktivitas Pada Layanan <i>Frontdesk</i> | 73 |
| Tabel 4.10 Penguraian Aktivitas Mengantarkan Tamu..... | 74 |
| Tabel 4.11 Aktivitas Layanan Sarapan | 76 |
| Tabel 4.12 Penguraian Sub aktivitas Layanan Sarapan | 76 |
| Tabel 4.13 Aktivitas <i>Room Attendant</i> | 80 |
| Tabel 4.14 Aktivitas Layanan Kamar | 81 |
| Tabel 4.15 <i>Economic Resources</i> Departemen <i>Front Office</i> | 89 |
| Tabel 4.16 <i>Economic Resources</i> Aktivitas <i>Room Attendant</i> | 90 |
| Tabel 4.17 <i>Economic Resources</i> Bagian <i>Laundry</i> untuk Pesanan Tamu..... | 90 |

| | |
|---|-----|
| Tabel 4.18 <i>Economic Resources</i> Bagian <i>Laundry</i> untuk Keperluan <i>Housekeeping</i> | 91 |
| Tabel 4.19 <i>Economic Resources</i> Bagian <i>Layanan kolam renang</i> dalam Aktivitas Layanan Kolam Renang | 91 |
| Tabel 4.20 <i>Economic Resources</i> Departemen F&B dalam Aktivitas Layanan Sarapan | 92 |
| Tabel 4.21 Alokasi Biaya Departemen <i>Front Office</i> untuk Aktivitas Reservasi <i>Online</i> dan <i>Via Telepon</i> | 93 |
| Tabel 4.22 Alokasi Biaya Departemen <i>Front Office</i> untuk Aktivitas Layanan <i>Frontdesk</i> | 93 |
| Tabel 4.23 Alokasi Biaya Departemen <i>Front Office</i> untuk Aktivitas Mengantarkan Tamu..... | 94 |
| Tabel 4.24 Alokasi Biaya Departemen <i>Housekeeping</i> untuk Aktivitas <i>Room</i> <i>Attendant</i> | 94 |
| Tabel 4.25 Alokasi Biaya Departemen <i>Housekeeping</i> untuk Aktivitas Bagian <i>Laundry</i> | 95 |
| Tabel 4.26 Alokasi Biaya Departemen <i>Housekeeping</i> untuk Aktivitas Layanan Kolam Renang | 96 |
| Tabel 4.27 Alokasi Biaya Departemen F&B untuk Aktivitas Layanan Sarapan .. | 96 |
| Tabel 4.28 <i>Shift</i> Kerja Pekerja Layanan Kamar | 97 |
| Tabel 4.29 <i>Practical Capacity</i> Pekerja Pada Layanan Kamar | 99 |
| Tabel 4.30 <i>Practical Capacity</i> Mesin dan Peralatan Pada Layanan Kamar..... | 100 |
| Tabel 4.31 <i>CCR Resources</i> Pada Departemen <i>Front Office</i> | 101 |
| Tabel 4.32 <i>CCR Resources</i> Departemen <i>Housekeeping</i> Bagian <i>Room Attendant</i> | 103 |
| Tabel 4.33 <i>CCR Resources</i> Departemen <i>Housekeeping</i> Bagian <i>Laundry</i> | 103 |
| Tabel 4.34 <i>CCR Resources</i> Departemen <i>Housekeeping</i> Bagian Layanan Kolam Renang | 104 |
| Tabel 4.35 <i>CCR Resources</i> Pada Departemen F&B untuk Layanan Sarapan..... | 104 |
| Tabel 4.36 Metode Penentuan Waktu Standar Aktivitas Layanan Kamar | 106 |
| Tabel 4.37 Waktu Standar Reservasi <i>Via Online</i> | 111 |
| Tabel 4.38 Waktu Standar Reservasi <i>Via Telepon</i> | 111 |

| | |
|---|-----|
| Tabel 4.39 Data Pengamatan Layanan <i>Frontdesk</i> dengan <i>Work Sampling</i> | 112 |
| Tabel 4.40 Waktu Aktual Aktivitas Mengantarkan Tamu | 115 |
| Tabel 4.41 Waktu Aktual Rata-Rata Sub Aktivitas Pada Aktivitas Mengantarkan Tamunya | 116 |
| Tabel 4.42 Waktu Standar Sub Aktivitas Pada Aktivitas Mengantarkan Tamu . | 118 |
| Tabel 4.43 Waktu Standar Sub Aktivitas Menyiapkan Menu serta Menata Menu dan Peralatan Makan | 119 |
| Tabel 4.44 Waktu Aktual Sub Aktivitas <i>Greeting</i> , Membuat <i>Omelette</i> , dan Layanan <i>Waiter</i> Bagian Pembersihan Meja | 120 |
| Tabel 4.45 Waktu Aktual Sub Aktivitas <i>Greeting</i> , Membuat <i>Omelette</i> , dan Layanan <i>Waiter</i> Bagian Pembersihan Meja Hasil Uji Keseragaman..... | 123 |
| Tabel 4.46 Hasil Uji Kecukupan Waktu Aktual Sub Aktivitas <i>Greeting</i> , Membuat <i>Omelette</i> , dan Layanan <i>Waiter</i> Bagian Pembersihan Meja..... | 125 |
| Tabel 4.47 Waktu Normal dan Waktu Standar Sub Aktivitas <i>Greeting</i> , Membuat <i>Omelette</i> , dan Layanan <i>Waiter</i> Bagian Pembersihan Meja..... | 126 |
| Tabel 4.48 Data Pengamatan Layanan <i>Waiter/Waitress</i> dengan <i>Work Sampling</i> | 127 |
| Tabel 4.49 Waktu Standar Aktivitas <i>Laundry</i> Berdasarkan <i>Expert Judgment</i> dan Waktu Standar Mesin..... | 128 |
| Tabel 4.50 Waktu Aktual Sub Aktivitas <i>Pressing</i> dan <i>Packing</i> | 129 |
| Tabel 4.51 Waktu Aktual Sub Aktivitas <i>Pressing</i> dan <i>Packing</i> Hasil Uji Keseragaman..... | 129 |
| Tabel 4.52 Hasil Uji Kecukupan Data Sub Aktivitas <i>Packing</i> dan <i>Pressing</i> | 130 |
| Tabel 4.53 Waktu Normal dan Waktu Standar Sub Aktivitas <i>Packing</i> dan <i>Pressing</i> | 130 |
| Tabel 4.54 Waktu Standar Setiap Sub Aktivitas Layanan Kolam Renang | 131 |
| Tabel 4.55 Waktu Aktual Aktivitas <i>Room Attendant</i> | 132 |
| Tabel 4.56 Waktu Aktual Aktivitas <i>Room Attendant</i> Hasil Uji Keseragaman Data | 133 |
| Tabel 4.57 Waktu Normal dan Waktu Standar Aktivitas <i>Room Attendant</i> | 135 |
| Tabel 4.58 Rekap Waktu Standar Sub Aktivitas dan Aktivitas Layanan Kamar | 136 |
| Tabel 4.59 Waktu Sub Aktivitas Pada Aktivitas Reservasi <i>Online</i> | 141 |

| | |
|--|-----|
| Tabel 4.60 Waktu Standar Sub Aktivitas Pada Aktivitas Reservasi Via Telepon | 142 |
| Tabel 4.61 Waktu Standar Sub Aktivitas Pada Aktivitas Layanan <i>Frontdesk</i> | 142 |
| Tabel 4.62 Waktu Standar Sub Aktivitas Pada Aktivitas Mengantarkan Tamu . | 143 |
| Tabel 4.63 Waktu Standar Sub Aktivitas Pada Aktivitas <i>Room Attendant</i> | 145 |
| Tabel 4.64 Waktu Standar Sub Aktivitas Membersihkan Lantai Pada Tiap Tipe Kamar | 145 |
| Tabel 4.65 Waktu Standar Sub Aktivitas Pada Aktivitas <i>Laundry</i> untuk Keperluan <i>Housekeeping</i> | 146 |
| Tabel 4.66 Waktu Standar Sub Aktivitas Pada Layanan <i>Laundry</i> Pesanan Tamu (untuk <i>Item</i> Celana dan Kemeja)..... | 149 |
| Tabel 4.67 Waktu Standar Sub Aktivitas Pada Layanan Kolam | 151 |
| Tabel 4.68 Waktu Standar Sub Aktivitas Layanan Sarapan..... | 153 |
| Tabel 4.69 Biaya Aktivitas Reservasi <i>Online</i> dan Via Telepon. | 155 |
| Tabel 4.70 Biaya Aktivitas Layanan <i>Frontdesk</i> | 156 |
| Tabel 4.71 Biaya Aktivitas Mengantarkan Tamu..... | 156 |
| Tabel 4.72 Biaya Aktivitas <i>Room Attendant</i> | 157 |
| Tabel 4.73 Biaya Setiap Sub Aktivitas Pada Aktivitas Layanan <i>Laundry</i> untuk Keperluan <i>Housekeeping</i> | 158 |
| Tabel 4.74 Biaya Aktivitas Layanan <i>laundry</i> Untuk Pesanan Tamu | 159 |
| Tabel 4.75 Biaya Setiap Sub Aktivitas Pada Aktivitas Layanan Kolam..... | 161 |
| Tabel 4.76 Biaya Sub Aktivitas Pada Layanan Sarapan | 162 |
| Tabel 4.77 Hasil Perhitungan Biaya Pokok Per Kamar dengan Metode TDABC | 168 |
| Tabel 4.78 Biaya Tambahan Untuk Setiap Tipe Kamar..... | 169 |
| Tabel 4.79 Harga Pokok Per Kamar | 171 |
| Tabel 4.80 Harga Pokok Untuk <i>Laundry</i> Pesanan Tamu | 173 |
| Tabel 4.81 Perbandingan Harga Pokok Kamar | 174 |

BAB 1

PENDAHULUAN

Pada Bab 1 ini akan dijelaskan tentang beberapa hal yang menjadi dasar dari penelitian. Adapun hal yang akan dijelaskan pada bab ini antara lain latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang

Kabupaten Jember merupakan salah satu Pemerintahan Daerah Tingkat II yang berada di daerah Jawa Timur. Keunggulan geografis, keindahan alam dan fasilitas yang dimiliki Kabupaten Jember menjadikan daerah ini memiliki potensi untuk mengalami perkembangan perekonomian yang pesat. Berdasarkan data dari BPS Indonesia, pertumbuhan ekonomi Kabupaten Jember mencapai 6,63% pada tahun 2013. Angka tersebut lebih tinggi 0,08% dibandingkan dengan pertumbuhan ekonomi Provinsi Jawa Timur di tahun yang sama.

Pada dasarnya, perkembangan perekonomian Kabupaten Jember didorong oleh pertumbuhan berbagai sektor lapangan usaha di kabupaten ini. Sektor yang mengalami pertumbuhan secara signifikan diantaranya adalah sektor pariwisata dan industri perhotelan.

Sektor pariwisata di Kabupaten Jember mengalami perkembangan yang cukup baik. Potensi keindahan alam yang dimiliki Kabupaten Jember menjadi daya tarik tersendiri bagi wisatawan domestik maupun mancanegara. Adanya program Bulan Berkunjung ke Jember (BBJ) yang dicanangkan pemerintah Kabupaten Jember dengan berbagai kegiatan seperti *Jember Fashion Carnival (JFC)*, *Jember Marching Band*, *Jember City Carnival*, *Adventure Trail* juga berperan meningkatkan angka kunjungan wisatawan ke Kabupaten Jember. Faktor lain yang juga mendorong pertumbuhan pariwisata kabupaten ini adalah perbaikan sarana dan prasarana jalan serta keberadaan Bandara Notohadinegara. Pertumbuhan sektor pariwisata Kabupaten Jember dapat dilihat dari angka kunjungan wisatawan domestik dan asing di Kabupaten Jember yang cenderung meningkat dari tahun ke

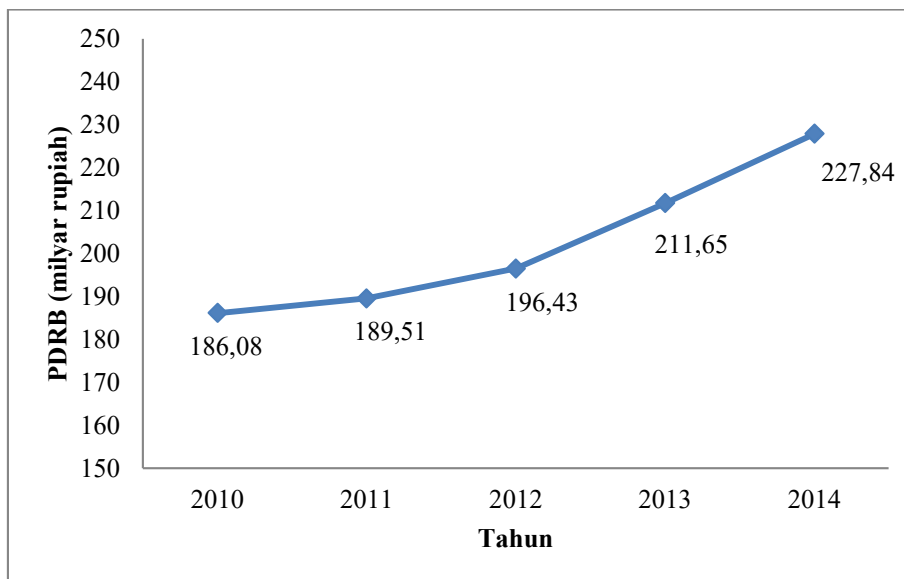
tahun. Angka kunjungan wisatawan mancanegara maupun domestik di Kabupaten Jember pada tahun 2010-2015 (April) dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Tabel Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara Dan Domestik Di Jember Tahun 2010-2015 (April)

| Tahun | Wisatawan mancanegara | Wisatawan domestik |
|--------------|-----------------------|--------------------|
| 2010 | 923 | 740.765 |
| 2011 | 921 | 674.403 |
| 2012 | 1.018 | 741.279 |
| 2013 | 1.134 | 829.103 |
| 2014 | 1.624 | 882.414 |
| 2015 (April) | 382 | 184.399 |

Sumber : (Kantor Pariwisata Kabupaten Jember, 2015)

Pesatnya perkembangan sektor pariwisata di Kabupaten Jember meningkatkan intensitas kunjungan wisata ke daerah ini, sehingga mendorong tumbuhnya sektor industri perhotelan dan juga penginapan. Hal ini dikarenakan sektor perhotelan dan penginapan menjadi industri penyokong yang berperan menyediakan akomodasi bagi aktivitas wisata.

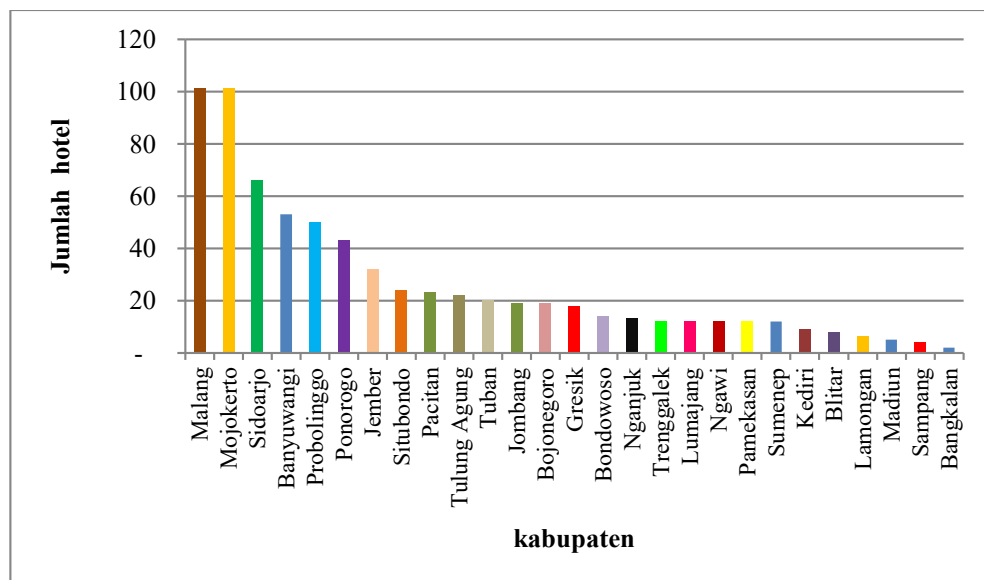


Gambar 1.1 Grafik PDRB Kabupaten Jember dari Sektor Perhotelan Tahun 2010-2014 Berdasarkan Harga Konstan 2010

Sumber: (BPS Kabupaten Jember, 2015)

Potensi perkembangan sektor perhotelan di Kabupaten Jember dapat dilihat dari perkembangan nilai PDRB Kabupaten Jember dari sektor perhotelan. Berdasarkan grafik pada Gambar 1.1, diketahui bahwa nilai PDRB Kabupaten Jember dari sektor perhotelan memiliki peningkatan yang signifikan dari periode ke periode. Hal ini menunjukkan bahwa sektor perhotelan di Kabupaten Jember memiliki potensi perkembangan yang baik.

Perkembangan sektor perhotelan di Kabupaten Jember juga dapat dilihat dari jumlah akomodasi hotel yang ada di kabupaten ini. Berdasarkan data dari BPS Jawa Timur, jumlah akomodasi hotel di Kabupaten Jember pada tahun 2014 adalah 32 hotel dengan 1.446 kamar. Angka tersebut meningkat dari tahun sebelumnya yang hanya berjumlah 26 hotel dengan 1.037 kamar. Kabupaten Jember tergolong ke dalam kabupaten dengan jumlah akomodasi perhotelan yang cukup tinggi di Propinsi Jawa Timur. Berdasarkan data dari PBS Jawa Timur, jumlah akomodasi hotel di Kabupaten Jember menempati urutan ke-7 dari 27 kabupaten di Jawa Timur.



Gambar 1.2 Data Jumlah Akomodasi Hotel Kabupaten Di Jawa Timur Tahun 2014

Sumber: (BPS Jawa Timur, 2015)

Tingginya jumlah akomodasi perhotelan yang ada di Kabupaten Jember menimbulkan persaingan yang ketat pada industri perhotelan. Setiap perusahaan perhotelan dituntut untuk dapat mengembangkan strategi bisnisnya guna menarik

minat pengunjung. Salah satu strategi yang digunakan oleh perusahaan perhotelan adalah dengan meningkatkan kualitas pelayanan hotel. Berbagai upaya dilakukan oleh perusahaan perhotelan untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanannya, antara lain dengan memberikan pelatihan kepada karyawannya dan menawarkan berbagai fasilitas tambahan di hotel (*fitness center, spa, kolam renang, karaoke, dll*). Akan tetapi, upaya peningkatan pelayanan hotel saja tidak cukup untuk dapat bersaing dalam iklim industri yang kompetitif. Perusahaan perhotelan juga harus dapat menarik minat pengunjung dengan harga yang kompetitif.

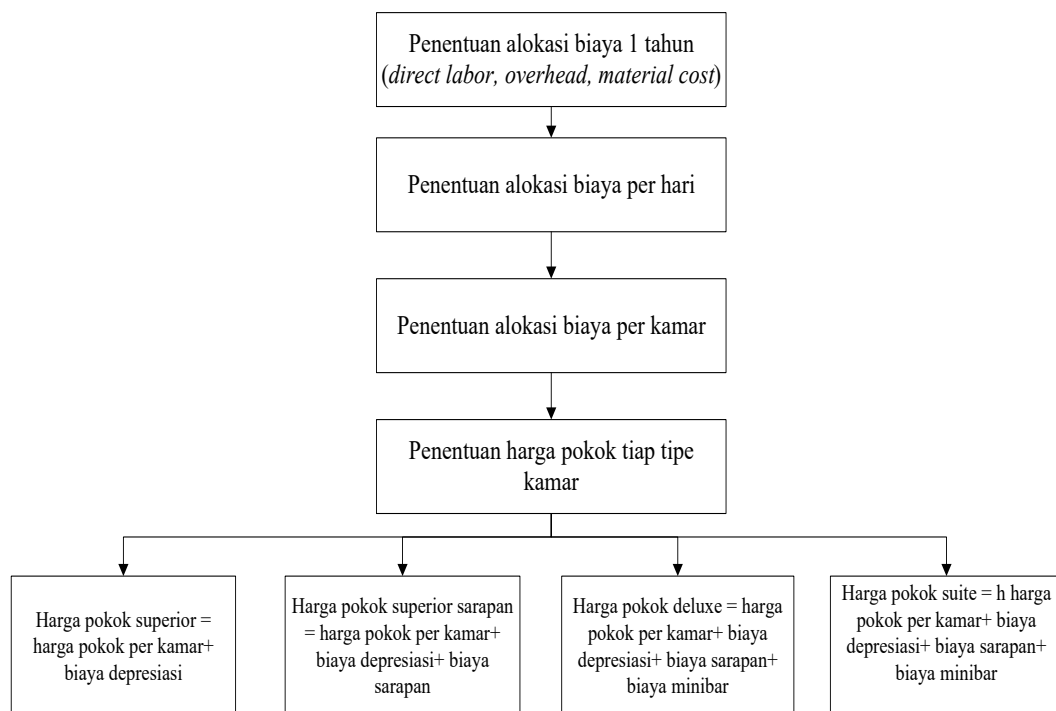
Strategi penetapan harga yang kompetitif pada layanan jasa perhotelan harus didukung oleh pendefinisian harga pokok jasa (*service cost*) yang akurat. Hal ini dikarenakan, pendefinisian harga pokok jasa (*service cost*) yang kurang tepat dapat menyebabkan *underpricing* atau *overpricing* pada layanan perhotelan yang akan berpengaruh terhadap profitabilitas perusahaan.

Setiap perusahaan perhotelan memiliki cara masing-masing untuk menentukan harga pokok jasanya (*service cost*). Sebagian besar perusahaan perhotelan menggunakan metode penentuan biaya yang sederhana, contohnya penentuan harga pokok pada Aston Hotel & Conference Center Jember. Konsep harga pokok pada perusahaan ini mengikuti konsep biaya standar (*standard cost*). Menurut Mulyadi dalam (Kartikasari, 2012) biaya standar adalah biaya yang ditentukan di muka, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, di bawah asumsi kondisi ekonomi, efisiensi, dan faktor-faktor lain tertentu. Unsur-unsur yang dihitung dalam biaya standar yakni biaya material, tenaga kerja langsung dan *overhead*. Metode yang digunakan dalam penentuan harga pokok untuk setiap unit jasa pada Aston Hotel & Conference Center Jember dapat digolongkan ke dalam metode *traditional costing*. Pada metode *traditional costing*, penentuan harga pokok diawali dengan penentuan alokasi biaya secara keseluruhan organisasi. Alokasi biaya keseluruhan tersebut selanjutnya dialokasikan pada setiap unit produk.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Aston Hotel & Conference Center Jember, metode *traditional costing* dipilih karena mudah untuk diterapkan.

Metode ini diterapkan untuk menentukan harga pokok berbagai jenis jasa yang ditawarkan oleh Aston Hotel & Conference Center Jember.

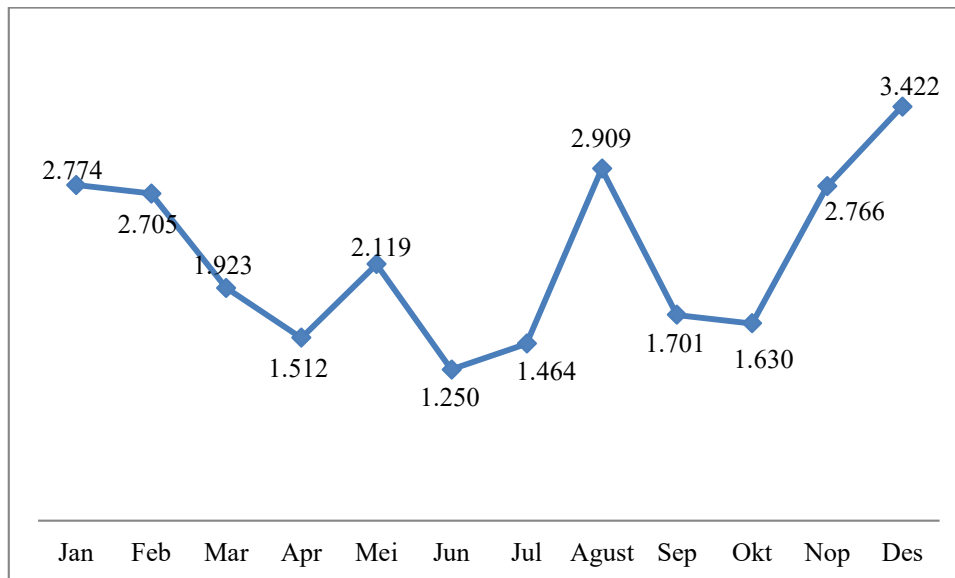
Tahapan penentuan harga pokok untuk layanan kamar yang dilakukan oleh Aston Hotel & Conference Center Jember digambarkan pada Gambar 1.3. Penentuan harga pokok jasa (*service cost*) pada Aston Hotel & Conference Center Jember tersebut memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan-kelemahan ini dapat menyebabkan ketidakakuratan hasil yang diperoleh.



Gambar 1.3 Diagram Alur Penentuan Harga Pokok Layanan Kamar Aston Hotel & Conference Center Jember

Kelemahan yang ke-1 dari metode yang diterapkan oleh Aston Hotel & Conference Center Jember adalah metode tersebut tidak fleksibel terhadap perubahan *demand* yang sering terjadi pada industri jasa seperti perhotelan. Menurut Gray (1996) dalam (Widanaputra, 2009), salah satu karakteristik pada industri perhotelan adalah kecenderungan terjadinya fluktuasi dalam *volume* penjualan karena usaha jasa ini bersifat usaha musiman (*seasonability of business*). Kecenderungan tersebut juga dialami oleh Aston Hotel & Conference Center. *Demand* untuk jasa akomodasi kamar pada hotel ini mengalami fluktuasi ditandai

dengan fluktuasi jumlah *room sold* setiap bulan pada tahun 2015 seperti digambarkan pada Gambar 1.4.



Gambar 1.4 Grafik *Room Sold* Aston Hotel & Conference Center Jember 2015
Sumber: (BPS Jawa Timur, 2015)

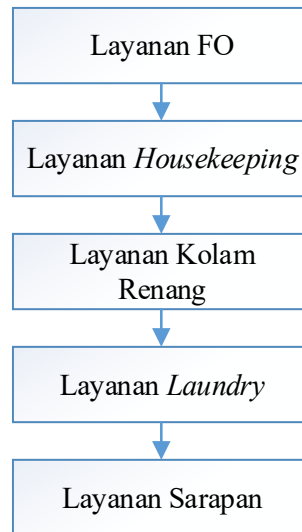
Kelemahan yang ke-2 yakni metode yang diterapkan oleh Aston Hotel & Conference Center Jember tidak mempertimbangkan adanya *sharing resources* antar jenis layanan yang ditawarkan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, *scope* bisnis Aston Hotel & Conference Center tidak hanya meliputi jasa layanan kamar saja tetapi juga bisnis layanan lainnya seperti yang digambarkan pada pada Gambar 1.5. Banyaknya jenis layanan jasa yang ditawarkan menyebabkan aktivitas bisnis di Aston Hotel & Conference Center menjadi kompleks. Kompleksitas aktivitas ini seringkali menimbulkan adanya *sharing resources* antar layanan jasa. Contohnya pada fasilitas kolam renang, terjadi *sharing resources* tenaga kerja. Tenaga kerja pada fasilitas tersebut tidak hanya melayani tamu yang menginap di hotel saja tetapi juga pengunjung umum yang hanya menggunakan layanan fasilitas tersebut.



Gambar 1.5 Aktivitas Bisnis Aston Hotel & Conference Center Jember

Kelemahan yang ke-3 adalah pembebanan biaya *overhead* pada metode yang diterapkan oleh Aston Hotel & Conference Center dilakukan dengan sama rata terhadap semua tipe kamar. Hal ini dapat menimbulkan ketidakakuratan pada nilai harga pokok yang dihasilkan sebab beban biaya *overhead* setiap tipe kamar bisa saja berbeda.

Kelemahan yang ke-4 yakni metode yang diterapkan Aston Hotel & Conference Center tidak mempertimbangkan biaya berdasarkan aktivitas yang dikonsumsi oleh suatu jenis layanan jasa. Pengalokasian biaya hanya dilakukan berdasarkan jenis *resources* yang menimbulkan biaya. Padahal setiap jenis layanan jasa membutuhkan beragam aktivitas. Sebagai contoh, pada layanan jasa kamar yang membutuhkan beragam aktivitas seperti yang digambarkan dalam Gambar 1.6. Setiap jenis paket layanan akan menimbulkan aktivitas yang berbeda-beda dengan biaya yang berbeda pula. Apabila penentuan harga pokok hanya didasarkan pada *direct labor cost*, *material* dan *overhead* secara umum, maka dapat menimbulkan risiko ketidakakuratan perhitungan biaya.



Gambar 1.6 Aktivitas Layanan Kamar

Berdasarkan kelemahan-kelemahan metode penentuan harga pokok pada Aston Hotel & Conference Center tersebut maka perlu diterapkan suatu metode penentuan harga pokok jasa (*service cost*) yang dapat mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut. Metode penentuan harga pokok tersebut diharapkan dapat menentukan harga pokok jasa yang lebih akurat. Metode yang dibutuhkan adalah metode yang fleksibel terhadap perubahan *demand* maupun kompleksitas aktivitas layanan jasa pada industri perhotelan. Selain itu, metode tersebut diharapkan juga dapat mengakomodasi perbedaan biaya *overhead* pada setiap jenis layanan jasa perhotelan.

Pada penelitian ini akan digunakan metode TDABC (*Time Driven-Activity Based Costing*) untuk menentukan harga pokok jasa (*service cost*) pada layanan kamar di Aston Hotel & Conference Center Jember. Metode TDABC merupakan metode penentuan harga pokok dengan menjadikan waktu aktivitas sebagai elemen *cost driver*. Metode TDABC ini dipilih karena tidak membutuhkan biaya besar dan waktu yang lama dalam penerapannya. Selain itu, metode TDABC fleksibel terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan dan kompleksitas aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, diharapkan dengan penerapan metode ini dapat menghasilkan harga pokok (*service cost*) yang lebih akurat untuk layanan jasa perhotelan.

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan kompleksitas aktivitas pada jasa perhotelan serta ketidakpastian *demand* pada industri ini menjadikan penentuan harga pokok jasa (*service cost*) dengan metode yang diterapkan perusahaan saat ini menghasilkan nilai yang kurang akurat. Pada penelitian ini, dilakukan perhitungan harga pokok jasa layanan kamar di Aston Hotel & Conference Center dengan menggunakan metode TDABC (*Time Driven-Activity Based Costing*) untuk dapat menghasilkan nilai yang lebih akurat.

1.3 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi dan menguraikan aktivitas bisnis pada jasa perhotelan untuk menentukan aktivitas yang menimbulkan *service cost*.
2. Menganalisis metode penentuan harga pokok jasa layanan kamar yang diterapkan oleh perusahaan.
3. Menerapkan metode *Time Driven Activity Based Costing* untuk menentukan harga pokok jasa (*service cost*) yang lebih tepat.

1.4 Manfaat

Adapun manfaat yang akan didapat dari pelaksanaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan

Hasil dari penelitian dapat digunakan oleh perusahaan sebagai rekomendasi dalam penentuan harga pokok jasa (*service cost*).

2. Bagi mahasiswa

Mahasiswa akan mendapatkan pengalaman dan pembelajaran terkait identifikasi pengelompokan aktivitas, identifikasi *economic resources* dan *practical capacity* yang terdapat di perusahaan, penentuan waktu standar, membuat persamaan waktu (*time equation*), serta penentuan harga pokok jasa (*service cost*) pada jasa perhotelan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Pada penelitian ini ditetapkan batasan dan asumsi untuk menentukan ruang lingkup dari penelitian.

1.5.1 Batasan

Batasan yang digunakan dalam pada penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini dilakukan di Hotel Aston & Conference Center Jember.
2. Harga pokok jasa yang dihitung adalah pada jasa layanan kamar.
3. Harga pokok jasa yang dihitung adalah untuk setiap kamar.
4. Metode penentuan harga pokok jasa (*service cost*) yang digunakan adalah TDABC (*Time Driven Activity Based Costing*).
5. Penentuan waktu standar aktivitas dilakukan dengan menggunakan metode pengukuran waktu secara langsung (*stopwatch time study* dan *work sampling*) dan berdasarkan *expert judgment* dari pihak perusahaan.
6. Aspek harga jual layanan kamar tidak menjadi kajian dalam penelitian ini.
7. Aktivitas yang diamati adalah aktivitas yang timbul akibat kedatangan *customer* jasa layanan kamar.
8. Perhitungan waktu standar aktivitas tidak memperhitungkan jarak atau letak kamar hotel.
9. Penelitian dilakukan pada rentang waktu bulan April-Juni 2016.

1.5.2 Asumsi

Asumsi pada penelitian ini antara lain:

1. Tidak ada penambahan atau pengurangan *resources* tenaga kerja selama proses penelitian, misalnya penambahan *bell drive* atau *roomboy*.
2. Tidak ada penambahan atau pengurangan fasilitas selama proses penelitian, misalnya penambahan jumlah komputer *frontdesk*, atau penambahan mesin cuci pada bagian *laundry* dan lain sebagainya.
3. Jumlah *customer* dalam satu kamar adalah dua orang.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penulisan Laporan Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, tujuan penelitian, manfaat yang diperoleh dari penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dijabarkan mengenai landasan teori yang digunakan dalam penelitian informasi pendukung penelitian. Informasi tersebut didapatkan dari studi literatur. Adapun landasan teori dan informasi pendukung yang digunakan yaitu perhotelan, harga pokok jasa, metode TDABC dan pengukuran waktu kerja.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai metodologi penelitian yang dilakukan. Metodologi penelitian digambarkan dalam bentuk diagram alir (*flowchart*) yang menjelaskan tahapan-tahapan penelitian secara sistematis.

BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini diuraikan mengenai data-data dalam penelitian yang diperoleh dari studi lapangan serta pengolahan data untuk menghasilkan harga pokok jasa (*service cost*).

BAB 5 ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Pada bab ini dijabarkan analisis dari data yang telah diolah pada bab sebelumnya dan juga interpretasi dari hasil pengolahan data.

BAB 6 SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini dijabarkan kesimpulan dari penelitian dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab 2 ini dijabarkan mengenai tinjauan pustaka yang digunakan dalam penelitian. Tinjauan pustaka yang dibahas antara lain metode TDABC, harga pokok jasa, pengukuran waktu kerja, perhotelan dan objek amatan yakni Aston Hotel & Conference Center.

2.1 Perhotelan

Perhotelan merupakan salah satu bagian dari sektor pariwisata. Industri perhotelan menyediakan akomodasi bagi wisatawan berupa jasa penginapan, makanan dan minuman serta berbagai fasilitas.

2.1.1 Definisi Hotel

Kata hotel berasal dari bahasa latin yakni “hospitium” yang mengandung arti “ruang tamu”. Seiring berjalannya waktu, istilah “hospitium” kemudian berubah menjadi “hostel” dan kini berubah menjadi “hotel”.

Ada banyak pendapat mengenai definisi hotel. Berikut adalah beberapa definisi hotel dari berbagai institusi (Widanaputra, 2009):

a. *Hotel Proprietors Act (1956)*

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

b. *Grolier Electronic Publishing Inc (1995)*

Hotel adalah usaha komersial yang menyediakan tempat menginap, makanan dan pelayanan-pelayanan lain untuk umum.

c. *AHMA (American Hotel & Motel Association)*

Hotel adalah suatu tempat yang menyediakan tempat menginap, makanan, minuman dan pelayanan lainnya untuk disewakan kepada tamu atau orang-orang yang tinggal sementara waktu.

d. Keputusan Menparpostel No. KM 37/PW.340/MPPT-86

Hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial.

2.1.2 Sejarah dan Perkembangan Hotel

Sejarah hotel telah ada sejak zaman Nabi Yusuf dan Mariam. Pada awalnya hotel dikenal dengan nama “*inn*” yang dapat diartikan sebagai usaha menyewakan sebagian dari rumahnya kepada orang lain yang memerlukan kamar untuk menginap (Suwiti, 2013).

2.1.2.1 Sejarah Hotel Dunia

Revolusi industri di Inggris mendorong perkembangan ekonomi dan meningkatkan mobilisasi manusia. Situasi ini mendorong tumbuhnya industri jasa penginapan (*inn*). Pada tahun 1129 diketahui bahwa telah ada sebuah *inn* di kota Canteburry, Inggris. Di Amerika, *inn* tertua didirikan pada tahun 1607.



Gambar 2.1 The Tremont House
Sumber: flickr.com

Selanjutnya mulai bermunculan industri hotel modern di Amerika Serikat pada tahun 1829 dengan didirikannya The Tremont House. The Tremont House dikenal sebagai cikal bakal lahirnya hotel modern di dunia. The Tremont House

merupakan hotel pertama yang memperkenalkan kamar *single* dan *double* serta memberikan pendidikan karyawannya untuk meningkatkan pelayanan.

2.1.2.2 Sejarah Hotel di Indonesia

Usaha perhotelan di Indonesia sudah ada sejak masa penjajahan. Beberapa hotel yang telah dibangun pada masa itu antara lain, Hotel Des Indes di Jakarta, Hotel Oranje (sekarang Hotel Majapahit) di Surabaya, Hotel Savoy Homann di Bandung, Grand Hotel (sekarang Hotel Inna Garuda) di Yogyakarta dan masih banyak lainnya.



Gambar 2.2 Hotel Des Indes
Sumber: en.wikipedia.org

Pada era kemerdekaan banyak bermunculan hotel berskala internasional di beberapa kota besar seperti Jakarta, Bandung, Yogyakarta dan Denpasar. Hotel-hotel tersebut digunakan untuk menerima tamu-tamu mancanegara. Pada masa itu, presiden RI juga mendirikan beberapa hotel atas kepemilikan pemerintah seperti Hotel Indonesia di Jakarta dan Samudra Beach di Yogyakarta.



Gambar 2.3 Aston Hotel di Jember dan Makassar Merupakan Hotel yang Didirikan Oleh *Chains Management Hotel International*
Sumber: hotels.com

Setelah periode orde baru, bisnis perhotelan di Indonesia berkembang dengan pesat. Hal ini didorong oleh masuknya *chains management hotel international* di kota-kota besar.

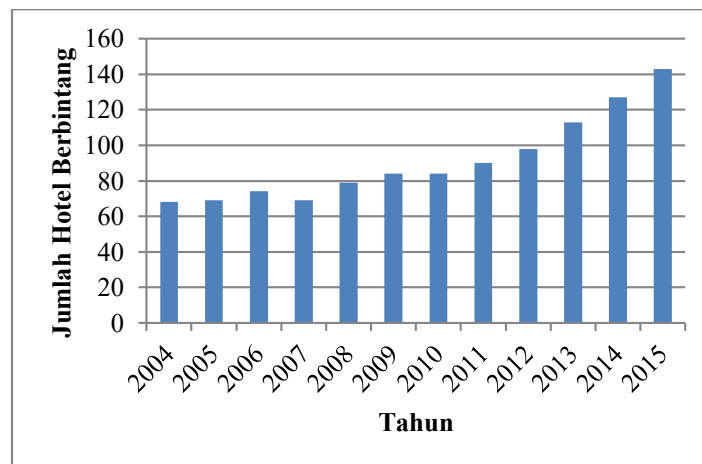
2.1.2.3 Perkembangan Hotel di Jawa Timur

Sejak masa sebelum kemerdekaan Republik Indonesia telah dibangun beberapa hotel di wilayah Jawa Timur. Hotel yang telah beroperasi sejak masa itu antara lain Hotel Sarkies dan Hotel Oranje di Surabaya serta Palace Hotel di Malang.



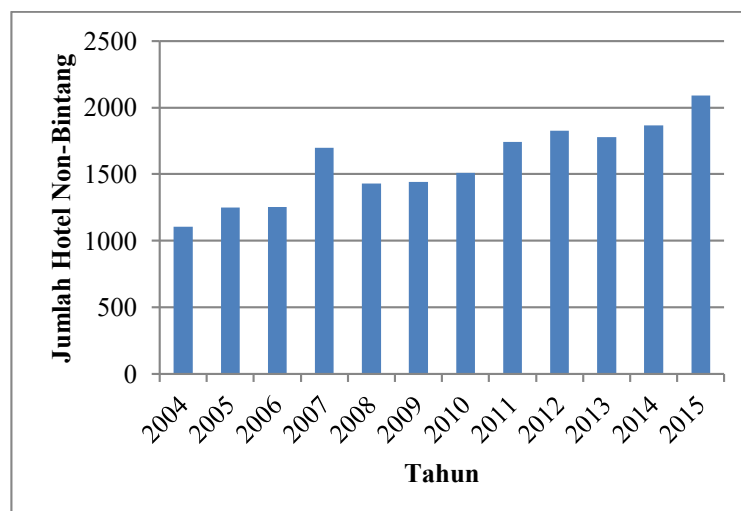
Gambar 2.4 Hotel Majapahit di Surabaya Dahulu Dikenal dengan Nama Hotel Oranje
Sumber: skyscrapercity.com

Seiring waktu, jumlah hotel yang beroperasi di wilayah Jawa Timur semakin banyak, baik hotel berbintang ataupun hotel non-bintang. Pada Gambar 2.5 digambarkan perkembangan jumlah hotel berbintang di Jawa Timur sejak tahun 2004 hingga 2015. Pada tahun 2004 tercatat ada 68 hotel berbintang yang beroperasi di Jawa Timur dan jumlahnya meningkat menjadi 143 pada tahun 2015. Sedangkan perkembangan jumlah hotel non-bintang di Jawa Timur dapat dilihat dari grafik pada Gambar 2.6.



Gambar 2.5 Grafik Perkembangan Jumlah Hotel Bintang di Jawa Timur Tahun 2004-2015

Sumber: (BPS Jawa Timur, 2015)



Gambar 2.6 Grafik Perkembangan Jumlah Hotel Non-Bintang di Jawa Timur Tahun 2004-2015

Sumber: (BPS Jawa Timur, 2015)

2.1.3 Karakteristik Hotel

Hotel memiliki beberapa karakteristik yang berbeda dengan industri lainnya. Berikut adalah karakteristik industri perhotelan (Suwiti, 2013):

- a. Industri perhotelan merupakan industri yang padat karya dan padat modal.
- b. Industri perhotelan dipengaruhi oleh kondisi ekonomi, politik, sosial, budaya dan keamanan dimana hotel berada.
- c. Industri perhotelan menghasilkan dan memasarkan produknya bersamaan dengan jasa pelayanan yang dihasilkan.
- d. Industri perhotelan beroperasi selama 24 jam dalam sehari.
- e. Industri perhotelan sangat bergantung pada banyaknya pelanggan yang menggunakan fasilitas hotel tersebut.

Produk yang dihasilkan oleh industri perhotelan juga memiliki karakteristik tertentu. Berikut adalah karakteristik produk yang ditawarkan oleh industri perhotelan (Suwiti, 2013):

a. *Tangible goods*

Produk yang tergolong ke dalam *tangible goods* antara lain penjualan kamar, makanan dan minuman, dan lain sebagainya.

b. *Intangible goods*

Intangible goods yang dimaksud antara lain keramah-tamahan, kenyamanan, keamanan, dan lain sebagainya.

c. *Perishable goods*

Perishable goods adalah produk segar yang tidak tahan lama seperti bahan makanan.

d. *Non perishable goods*

Produk yang tergolong *non perishable goods* antara lain minuman, perlengkapan tamu, dan lain sebagainya.

2.1.4 Klasifikasi Hotel

Klasifikasi atau penggolongan hotel adalah suatu sistem pengelompokan hotel ke dalam berbagai kelas atau tingkatan, berdasarkan ukuran penilaian tertentu (Widanaputra, 2009).

Klasifikasi perhotelan di Indonesia secara resmi terdapat pada SK: Kep 22/U/VI/78 oleh Dirjen Pariwisata. Klasifikasi hotel ditinjau dari beberapa faktor antara lain:

a. Berdasarkan faktor harga jual

- *European plan hotel*: hotel dengan biaya untuk harga kamar saja
- *American plan hotel* : hotel dengan perencanaan biaya termasuk harga kamar dan makan
- *Full American plan* : harga kamar termasuk tiga kali makan sehari
- *Modified American plan* : harga kamar termasuk dua kali makan sehari
- *Continental plan hotel* : hotel dengan perencanaan kamar sudah termasuk dengan continental breakfast
- *Bermuda plan hotel*: hotel dengan perencanaan harga kamar yang sudah termasuk dengan american breakfast

b. Berdasarkan ukuran hotel

- *Small hotel* : hotel kecil dengan jumlah kamar kurang dari 150
- *Medium hotel* : hotel sedang dengan jumlah kamar 150-299 (average hotel) atau 300- 600 kamar (above hotel)
- *Large hotel* : hotel besar dengan jumlah kamar minimal 600 kamar

c. Berdasarkan tipe tamu hotel:

- *Family hotel* : hotel untuk tamu menginap bersama keluarga
- *Business hotel* : hotel untuk tamu pengusaha
- *Tourist hotel* : hotel untuk tamu wisatawan
- *Transit hotel* : hotel untuk tamu transit
- *Cure hotel* : hotel untuk tamu yang menginap dalam proses pengobatan atau penyembuhan penyakit

d. Berdasarkan sistem bintang

- Hotel bintang satu
- Hotel bintang dua
- Hotel bintang tiga
- Hotel bintang empat

- Hotel bintang lima (palm, bronze dan diamond)
- e. Berdasarkan lama tamu menginap
- Transit : hotel dengan lama tinggal tamu rata-rata semalam.
 - *Semi residential hotel* : hotel dengan lama tinggal tamu lebih dari satu hari tetapi tetap dalam jangka waktu pendek (satu minggu hingga satu bulan).
 - *Residential hotel* : hotel dengan lama tinga tamu cukup lama (minimal satu bulan).
- f. Berdasarkan lokasi
- *City hotel* : hotel yang terletak di dalam kota, dimana sebagian besar tamu melakukan kegiatan bisnis.
 - *Urban hotel* : hotel yang terletak di dekat kota.
 - *Suburb hotel* : hotel yang terletak di pinggiran kota.
 - *Resort hotel* : hotel yang terletak di daerah wisata, dimana sebagian besar tamu yang menginap melakukan aktivitas wisata.

Klasifikasi hotel yang paling dikenal adalah klasifikasi berdasarkan bintang atau *star rating system*. Klasifikasi hotel bintang adalah kriteria penggolongan hotel berdasarkan jumlah poin yang didapatkan dari hasil penilaian (Komar, 2014). Di Indonesia, penilaian dilakukan oleh Departemen Pariwisata dan Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia. Adapun kriteria yang dinilai antara lain aspek fisik/ bangunan, manajemen dan pelayanan. Setiap tingkat (level) bintang memiliki standar poin tertentu. Pada Tabel 2.1 di bawah ini akan ditunjukkan poin untuk setiap level bintang.

Tabel 2.1 Poin Level Bintang

| Level Bintang | Poin |
|---------------|------|
| Bintang satu | 400 |
| Bintang dua | 500 |
| Bintang tiga | 700 |
| Bintang empat | 900 |
| Bintang lima | 1000 |

Sumber : (Komar, 2014)

Ada beberapa *star rating system* yang diakui di dunia. Salah satunya adalah *AA rating system (British System)*. Pada *AA rating system*, peringkat hotel dibedakan menjadi 5 level bintang. Setiap level bintang memiliki persyaratan nilai kualitas dan persyaratan lain yang harus dipenuhi seperti pada Tabel 2.2. Pada *AA rating system* penilaian dilakukan pada 9 area dan 6 diantaranya adalah area kritis. Enam area kritis tersebut antara lain *hospitality*, pelayanan, kamar, kamar mandi, kebersihan dan makanan.

Tabel 2.2 Klasifikasi Hotel Berdasarkan *AA Rating System*

| Level Bintang | Nilai Kualitas (%) | Persyaratan |
|---------------|--------------------|--|
| 1-star | 30-46 | <ul style="list-style-type: none"> • Minimal memiliki 5 kamar. • Memiliki restoran yang menyiapkan sarapan selama 7 hari dalam seminggu dan makan malam selama minimal 5 hari dalam seminggu. • Bar hotel menjual minuman yang berlisensi. • Hotel beroperasi selama 7 hari dalam seminggu. • Staf hotel <i>available</i> 24 jam untuk menerima tamu. • Memiliki fasilitas penerimaan tamu yang jelas. • Memenuhi semua kewajiban hukum dan menyediakan asuransi publik. |
| 2-star | 47-54 | <ul style="list-style-type: none"> • Memenuhi semua persyaratan pada level 1-star hotel. • Semua area operasi memenuhi persyaratan kualitas <i>2-star hotel</i> dalam hal kebersihan, perawatan, <i>hospitality</i>, fasilitas fisik dan pemberian layanan. |
| 3-star | 55-69 | <ul style="list-style-type: none"> • Memenuhi semua persyaratan pada level 2-star hotel. • Semua area operasi memenuhi persyaratan kualitas <i>3-star hotel</i> dalam hal kebersihan, perawatan, <i>hospitality</i>, fasilitas fisik dan pemberian layanan. • Makan malam disiapkan minuman 6 hari per minggu. • <i>Room service</i> menyediakan minuman dingin atau panas dan <i>snack</i> Semua kamar memiliki kamar mandi pribadi. • Memiliki sistem saluran <i>internal dial telephone</i>. • Menyediakan akses wi-fi di <i>public area</i>. |

Sumber: (AA Hotel Service, 2011)

| Level Bintang | Nilai Kualitas (%) | Persyaratan |
|---------------|--------------------|---|
| 4-star | 70-84 | <ul style="list-style-type: none"> • Semua area operasi memenuhi persyaratan kualitas <i>4-star hotel</i> dalam hal kebersihan, perawatan, <i>hospitality</i>, fasilitas fisik dan pemberian layanan • 24 jam <i>room service</i> • Memiliki minimal satu restoran yang terbuka untuk tamu dan pengunjung luar • Semua kamar memiliki kamar mandi pribadi dengan WC dan <i>shower</i> • Koneksi wi-fi dapat diakses di kamar |
| 5-star | 85-100 | <ul style="list-style-type: none"> • Semua area operasi memenuhi persyaratan kualitas <i>5-star hotel</i> dalam hal kebersihan, perawatan, <i>hospitality</i>, fasilitas fisik dan pemberian layanan • Level <i>staffing</i> yang baik dan terstruktur dengan level manajemen yang tinggi • Hotel beroperasi 7 hari seminggu sepanjang tahun • Peningkatan pelayanan misalnya dengan menyediakan <i>valet parking</i>, mengantar tamu sampai kamar, dll. • Fasilitas tambahan misalnya pusat bisnis, tempat rekreasi, spa, dll. • Minimal memiliki satu luxury suite yang memiliki dari tiga ruang terpisah (kamar, kamar mandi dan ruang tamu) |

Sumber: (AA Hotel Service, 2011)

2.1.5 Tipe Kamar Hotel

Hotel-hotel seringkali mendefinisikan jenis kamarnya secara berbeda, namun secara umum ada tiga belas jenis/ tipe kamar hotel (Komar, 2014):

a. *Single*

Kamar yang ditempati satu orang

b. *Double*

Kamar yang ditempati dua orang (bisa memiliki satu tempat tidur atau lebih).

c. *Queen*

Kamar yang memiliki tempat tidur berukuran *queen*, bisa ditempati satu atau dua orang.

- d. *King*
Kamar dengan tempat tidur ukuran *king*. Kamar ini bisa ditempati satu atau dua orang.
- e. *Triple*
Kamar yang ditempati oleh tiga orang. Kamar jenis ini memiliki satu *double bed* dan satu *roll away* atau dua tempat tidur dan satu *roll away*.
- f. *Quad* atau *Quadruple*
Sebuah kamar yang dapat ditempati empat orang
- g. *Twin-double* atau *Double-double*
Sebuah kamar dengan dua *double bed* atau dua tempat tidur *queen*.
- h. *Studio*
Sebuah kamar dengan *studio bed* yaitu sofa yang dapat dialihfungsikan sebagai tempat tidur.
- i. *Mini Suite* atau Junior Suite
Kamar *single room* dengan tempat duduk. Terkadang kamar jenis ini memiliki sebuah kamar tidur kecil yang dihubungkan dengan ruang tamu.
- j. *Suite*
Sebuah ruang tamu yang dihubungkan dengan satu atau lebih kamar tidur berukuran *fullsized*.
- k. *Twin*
Kamar dengan dua tempat tidur berukuran sama.
- l. *Connecting Room*
Dua kamar atau lebih dengan beberapa pintu masuk dari luar dan sebuah pintu yang berada di antara kamar.
- m. *Adjoining Room*
Kamar-kamar tidak memiliki pintu-pintu penghubung yang berada dekat dengan kamar-kamar tersebut.

2.1.6 Ruang Lingkup Usaha Perhotelan

Hotel merupakan bagian integral dari usaha pariwisata. Ruang lingkup usaha perhotelan saat ini semakin luas dengan beranekaragam layanan yang

ditawarkan. Berikut ini adalah beberapa layanan yang umumnya ditawarkan oleh industri perhotelan:

- a. Pelayanan kamar tidur (*room service*)
Pelayanan kamar tidur adalah bisnis utamadari industri perhotelan. Biasanya sebuah hotel memiliki beragam tipe kamar yang ditawarkan.
- b. Pelayanan makanan dan minuman (*food & beverage*)
Sebagian besar hotel tidak hanya menyediakan layanan kamar tidur tetapi juga makanan dan minuman baik berupa cafe maupun restoran.
- c. Pelayanan cucian tamu (*laundry*)
Beberapa hotel menyediakan layanan pencucian pakaian tamu (*laundry service*).
- d. Pelayanan penunjang
Pelayanan penunjang dari sebuah industri hotel bermacam-macam diantaranya seperti tempat rekreasi, fasilitas olahraga maupun ruang seminar.

2.1.7 Fasilitas Penunjang Operasional Hotel

Fasilitas adalah penyediaan perlengkapan fisik untuk memberi kemudahan kepada konsumen untuk melakukan aktivitas (Mandasari, 2011). Hotel umumnya menyediakan fasilitas yang dapat menunjang kegiatan operasionalnya. Berikut adalah fasilitas penunjang operasional hotel secara umum (Komar, 2014):

- a. *Function*
Function di sini meliputi gudang perabot, *meeting room*, *pantry* dan toilet.
- b. *Fitness Center*
- c. *Swimming Pool*
- d. Fasilitas lain
Fasilitas lain dapat meliputi poliklinik, mushola, *driver room*, *massage*, *salon*, *drugstore*, *travel agent*, *bussines center*, *florist*, *money changer*, *coffee shop*, *lounge bar* dan restoran.

2.2 Biaya

Biaya adalah harga perolehan yang dikorbankan atau digunakan dalam rangka memperoleh penghasilan (*revenue*) dan akan dipakai sebagai pengurang penghasilan (Widanaputra, 2009).

Ada berbagai jenis klasifikasi biaya. Berikut ini adalah beberapa jenis klasifikasi biaya:

a. *Fixed cost* dan *variable cost*

Fixed cost adalah biaya yang secara total tidak mengalami perubahan (selalu konstan) meskipun terjadi perubahan pada *cost driver* (Hilton, 2008). Contoh dari *fixed cost* antara lain biaya depresiasi dan gaji pegawai.

Variable cost adalah biaya yang mengalami perubahan dengan proporsi tertentu seiring dengan perubahan *cost driver* (Hilton, 2008). Contoh biaya yang tergolong ke dalam *variable cost* adalah biaya material.

b. *Direct cost* dan *indirect cost*

Direct cost adalah biaya yang dapat dilacak pada suatu departemen tertentu, sedangkan *indirect cost* adalah biaya yang tidak dapat dilacak secara langsung terhadap suatu departemen (Hilton, 2008).

2.3 Harga Pokok

Menurut Hilton (2008), harga pokok untuk perusahaan manufaktur terdiri dari beberapa jenis biaya antara lain *direct material cost*, *direct labor cost* dan *overhead cost*.

a. *Direct material cost*

Direct material cost adalah biaya bahan baku yang dikonsumsi pada proses manufaktur.

b. *Direct labor cost*

Direct labor cost adalah biaya upah, gaji dan tunjangan pegawai yang bekerja langsung pada proses manufaktur produk.

c. *Overhead cost*

Overhead cost adalah biaya lain pada proses manufaktur. Biaya yang dapat digolongkan ke dalam *overhead cost* adalah *indirect material*, *indirect*

labor dan biaya lainnya seperti depresiasi, asuransi, listrik maupun *overtime*.

Klasifikasi *manufacturing cost* tersebut juga dapat diterapkan pada industri jasa untuk menentukan harga pokok jasa. Hal ini dikarenakan industri jasa juga melakukan proses produksi. Perbedaan industri jasa dari manufaktur adalah jasa yang dihasilkan langsung dikonsumsi ketika jasa tersebut diproduksi, sebaliknya pada industri manufaktur produk yang dihasilkan dapat disimpan dalam gudang. Sebagai contoh, pada penentuan harga pokok jasa penerbangan juga mempertimbangkan *direct material cost*, *direct labor cost* dan juga *overhead cost*. *Direct material cost* yang diperhitungkan antara lain bahan bakar pesawat, *aircraft part* dan biaya konsumsi untuk penumpang pesawat. *Direct labor cost* yang diperhitungkan yakni gaji dari *flight crew*. *Overhead cost* yang diperhitungkan adalah biaya depresiasi dari peralatan, asuransi dan *airport landing fee*.

2.4 Metode TDABC

TDABC atau *Time Driven Activity Based Costing* adalah sebuah metode penentuan biaya dengan mempertimbangkan waktu sebagai *cost driver*. Metode ini merupakan generasi ke-2 dari metode *Activity Based Costing*.

2.4.1 Sejarah Lahirnya Metode TDABC

Metode penentuan biaya senantiasa mengalami perkembangan seiring berjalannya waktu. Berikut ini merupakan sejarah perkembangan metode penentuan biaya (Subagyo, 2008):

a. Era *traditional costing*

Era penerapan metode *traditional costing* dimulai sejak tahun 1925 hingga tahun 1980an. Pada masa itu lingkungan bisnis masih sangat stabil (belum ada kompetisi yang ketat dan diferensiasi produk masih rendah). Metode *traditonal costing* didasarkan pada alokasi biaya pada produk dengan metode yang sederhana.

b. Era ABC (*Activity Based Costing*)

Era penerapan metode ABC dimulai sejak tahun 1980an hingga 2004. Metode ini lahir sebagai solusi dari kelemahan metode *traditional costing*.

Penentuan biaya dengan metode ABC dapat menyelesaikan permasalahan ketidakakuratan alokasi biaya *overhead* dari metode *traditional cost*.

Pengembangan metode ini didorong oleh beberapa hal diantaranya:

- Persaingan global yang membuat perusahaan harus menerapkan *cost effective*
- Perkembangan teknologi manufaktur yang menyebabkan proporsi biaya *overhead* lebih tinggi dibanding *primary cost*
- Strategi perusahaan yang menerapkan *market driven strategy*

c. Era *time driven activity based costing*

Seiring berkembangnya metode ABC, ditemukan beberapa kelemahan dalam penerapan metode ini, antara lain (Kaplan & Anderson, 2007):

- Proses *interview* dan *survey* yang memakan waktu lama dan biaya yang besar
- Data yang dihasilkan dari metode ABC bersifat subjektif dan sulit untuk divalidasi
- Proses mendapatkan dan mengolah data pada metode ini membutuhkan biaya yang besar
- Model yang dihasilkan dari metode ABC tidak memberikan pandangan yang terintegrasi mengenai peluang profitabilitas perusahaan
- Model yang dihasilkan dari metode ABC sulit untuk diperbaharui (*update*) apabila terjadi perubahan

Berbagai kelemahan dari metode ABC tersebut membuat Kaplan dan Anderson mengembangkan generasi ke-2 dari metode ABC sebagai metode penentuan biaya. Metode tersebut dikenal dengan nama TDABC (*Time Driven Activity Based Costing*).

Pendekatan TDABC mengeliminasi proses *interview* dan *survey* kepada karyawan untuk mengalokasikan *resource cost* pada setiap aktivitas. Penentuan biaya pada metode ini didasarkan pada *time driver* yang diperlukan dalam suatu operasi yang memerlukan biaya.

2.4.2 Kelebihan Metode TDABC

Metode TDABC cenderung lebih sederhana, murah dan lebih akurat dibandingkan dengan dua metode pendahulunya. Model TDABC hanya membutuhkan dua parameter yakni biaya yang dibutuhkan untuk setiap *resource* dan waktu yang dibutuhkan untuk melakukan suatu aktivitas.

Berikut adalah beberapa kelebihan dari metode TDABC dibandingkan dengan metode lainnya (Kaplan & Anderson, 2007):

- a. Metode TDABC dapat membangun model yang akurat dengan mudah dan cepat
- b. Metode TDABC dapat diintegrasikan secara langsung dengan data yang telah tersedia dari sistem *Enterprise Resources Planning* (ERP) dan *Customer Relationship Management*
- c. Metode TDABC dapat digunakan secara periodik (bulanan) untuk dapat menangkap biaya ekonomis dari setiap operasi
- d. Metode TDABC memberikan visibilitas untuk efisiensi
- e. Metode TDABC dapat pula digunakan untuk meramalkan jumlah sumber daya (*resource*) yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan
- f. Dapat digunakan pada beberapa industri dengan tingkat kompleksitas yang tinggi

2.4.3 Perbandingan Implementasi Metode TDABC dengan ABC

Metode ABC merupakan model biaya “*push*”. Metode ABC menghitung biaya aktivitas aktual dan membebankannya ke produk. Sedangkan TDABC merupakan model biaya “*pull*”. Metode ini menghitung biaya aktivitas pada tarif standar dan menghilangkan biaya kapasitas yang tidak digunakan.

Tabel 2.3 Perbandingan Implementasi TDABC dan ABC

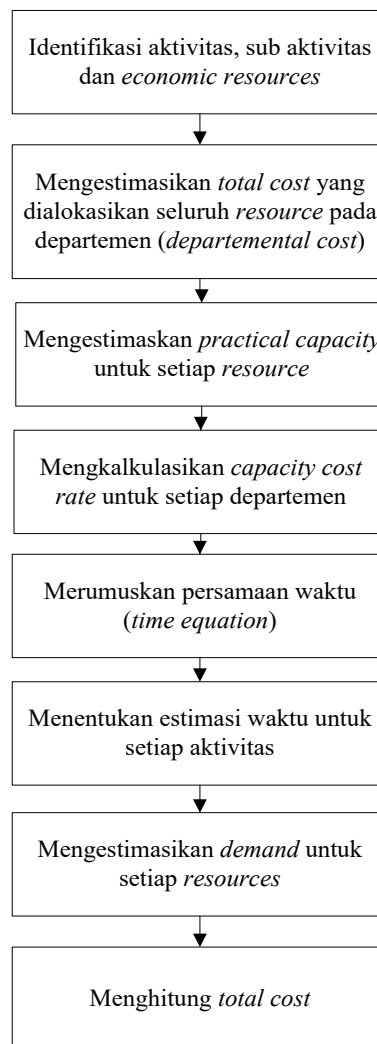
| Implementasi TDABC | Implementasi ABC |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Mengidentifikasi departemen sumber daya yang bermacam-macam | <ul style="list-style-type: none">• Mengidentifikasi aktivitas dan <i>pool</i> biaya |
| <ul style="list-style-type: none">• Mengestimasi total biaya dari setiap departemen sumber daya | <ul style="list-style-type: none">• Membebankan biaya ke aktivitas-aktivitas |
| <ul style="list-style-type: none">• Mengestimasi kapasitas pada praktiknya untuk setiap sumber daya | <ul style="list-style-type: none">• Menentukan <i>activity driver</i> |

| Implementasi TDABC | Implementasi ABC |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Menghitung biaya per unit dari setiap kapasitas sumber daya | <ul style="list-style-type: none"> • Menentukan tarif <i>activity driver</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Menentukan estimasi unit waktu untuk setiap aktivitas | <ul style="list-style-type: none"> • Membebankan biaya ke produk. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Membebankan biaya ke produk | |

Sumber: (Subagyo, 2008)

2.4.4 Tahapan Metode TDABC

Berikut ini adalah gambaran tahapan yang harus dilakukan dalam penerapan metode TDABC:



Gambar 2.7 Tahapan TDABC
Sumber: (Dewi, et al., 2012)

1. Identifikasi aktivitas, sub aktivitas dan *economic resources*

Tahapan awal yang dilakukan dalam penerapan metode TDABC yakni mengidentifikasi aktivitas-aktivitas pada setiap departemen. Kemudian dipecah menjadi beberapa sub aktivitas dan dilakukan identifikasi *economic resources* untuk setiap sub aktivitas. *Economic resources* dapat berupa aset tetap, pekerja, bahan baku, dll.

2. Mengestimasi *total cost* yang dialokasikan seluruh *resource* pada departemen (*departmental cost*).
3. Mengestimasi *practical capacity* untuk setiap *resource*

Tahapan selanjutnya adalah menghitung kapasitas praktis (*practical capacity*) yang digunakan untuk memproduksi produk atau jasa. *Practical capacity* merupakan jumlah waktu aktual yang tersedia oleh setiap sumber daya. Pada departemen yang pekerjaannya dilakukan oleh karyawan kapasitas praktisnya (*practical capacity*) dihitung berdasarkan jumlah menit atau jam availabilitas karyawan. Sedangkan pada departemen yang pekerjaannya dilakukan oleh mesin, *practical capacity* dihitung berdasarkan kuantitas waktu availabilitas mesin setelah dikurangi dengan waktu *downtime*.

4. Mengkalkulasikan *capacity cost rate* untuk setiap departemen

Capacity cost rate merupakan rasio dari biaya departemen (*departmental cost*) dengan kapasitas praktis (*practical capacity*). Berikut adalah formula yang digunakan untuk melakukan perhitungan *capacity cost rate* :

$$\text{Capacity cost rate} = \frac{\text{cost of capacity supplied}}{\text{practical capacity of resources supplied}} \dots\dots(2.1)$$

5. Merumuskan persamaan waktu (*time equation*)
6. Menentukan estimasi waktu untuk setiap aktivitas

Parameter lain yang diperlukan dalam metode TDABC adalah waktu yang dibutuhkan untuk setiap aktivitas. Estimasi unit waktu ini menggantikan proses *interview* pekerja. Pada metode ABC, *interview*

pekerja digunakan untuk mengetahui persentase waktu pekerja yang dihabiskan untuk menyelesaikan aktivitas.

Berikut ini adalah contoh perhitungan unit waktu:

PT. XYZ mengestimasi unit waktu dari sumber daya tenaga kerja dan komputer sebagai berikut:

Tabel 2.4 Estimasi Unit Waktu dari Sumber Tenaga Kerja dan Komputer

| Sumber Daya | Aktivitas | Unit Waktu |
|--------------|------------------------|------------|
| Tenaga kerja | <i>Production run</i> | 5 jam |
| | <i>Support product</i> | 50 jam |
| Komputer | <i>Production run</i> | 2 jam |
| | <i>Support product</i> | 25 jam |

Sumber: (Subagyo, 2008)

Setelah didapatkan estimasi waktu sumber daya kemudian dapat dihitung tarif *cost driver* untuk setiap aktivitas seperti pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5 Tarif *Cost Driver*

| Aktivitas | Sumber Daya | Biaya per Unit | Unit Waktu | <i>Cost Driver</i> |
|---|--------------|----------------|-------------------|--------------------|
| <i>Production run</i> | Tenaga Kerja | \$42 per jam | 5 jam/ <i>run</i> | \$210 per run |
| | Komputer | \$60 per jam | 2 jam/ <i>run</i> | \$120 per run |
| Tarif <i>cost driver</i> aktivitas <i>production run</i> | | | | \$330 per run |
| <i>Support product</i> | Tenaga Kerja | \$42 per jam | 50 jam/produk | \$2100 per produk |
| | Komputer | \$60 per jam | 25 jam/ produk | \$1500 per produk |
| Tarif <i>cost driver</i> aktivitas <i>support product</i> | | | | \$3600 per produk |

Sumber: (Subagyo, 2008)

7. Mengestimasi *demand* untuk setiap *resources*
8. Menghitung *total cost*

Tahap selanjutnya adalah hitung total harga produk atau jasa.

Berikut merupakan formulasi perhitungan tersebut:

$$T_{cij} = CCR_i \times t_{ij} \dots\dots\dots (2.2)$$

Keterangan:

T_{cij} : *Total cost* untuk aktivitas i untuk menghasilkan produk j

CCR_i : *Capacity Cost Rate* untuk aktivitas *i*

t_{ij} : Waktu yang dibutuhkan aktivitas *i* untuk menghasilkan produk *j*

2.4.5 Penerapan Metode TDABC

Metode TDABC telah dikembangkan sejak tahun 2004 dan telah diterapkan pada berbagai jenis perusahaan. Berikut ini adalah contoh penerapan metode TDABC pada beberapa perusahaan:

2.4.5.1 Penerapan TDABC pada Sanac Inc.

Sanac Inc adalah sebuah perusahaan distributor produk *plant-care* yang berada di Belgia. Perusahaan ini tidak memproduksi produknya maupun menjual produk dengan *brand* sendiri. Perusahaan ini menjual produk dengan beberapa *brand* kepada tiga *customer* yakni petani, kebun dan juga *retailer outlets*.

Pada tahun 2000an Sanac Inc melakukan perubahan pada strategi bisnisnya menjadi strategi *profitability enhancing*. Hal ini didorong oleh meningkatnya kompetisi, profit margin yang semakin terdesak dan permintaan konsumen akan adanya pelayanan tambahan. Oleh karena itu, Sanac Inc memfokuskan strategi pemasarannya pada *retail outlet*. Akan tetapi Sanac Inc belum mengetahui secara pasti biaya yang dibutuhkan untuk aktivitas baru yang kompleks ini.

Sanac Inc menerapkan metode TDABC untuk mengidentifikasi biaya pada aktivitas barunya. Langkah awal yang dilakukan yakni menguraikan aktivitas dan sub aktivitas yang dibutuhkan. Ada dua aktivitas yang dibutuhkan pada bisnis baru perusahaan ini yakni pengambilan barang untuk pengiriman dan memproses pemesanan pembelian. Tahapan selanjutnya yakni menguraikan waktu yang dibutuhkan untuk setiap sub aktivitas. Pada Tabel 2.6 dapat dilihat contoh penguraian waktu untuk aktivitas pengambilan barang untuk pengiriman.

Tabel 2.6 Persamaan Waktu untuk Aktivitas Pengambilan Barang untuk Pengiriman

| Sub Aktivitas | <i>Time Driver</i> | Durasi Waktu |
|----------------------------|---|---------------------------------|
| Mencetak daftar pengiriman | Jumlah pengiriman | 1 menit tiap <i>delivery</i> |
| Membawa troli menuju rak | Jumlah <i>order-line</i> pada setiap pengiriman | 18 detik tiap <i>order-line</i> |

| Sub Aktivitas | Time Driver | Durasi Waktu |
|---|-------------------------------------|---------------------------|
| <i>Loading</i> kontainer | Jumlah unit setiap pengiriman | 6 detik per unit |
| <i>Loading</i> palet | Jumlah palet pada setiap pengiriman | 1,5 menit tiap palet |
| Membawa troli pada pangkalan | Frekuensi perjalanan ke pangkalan | 2 menit setiap perjalanan |
| Membungkus palet | Jumlah palet yang dibungkus | 3 menit tiap palet |
| <i>Final Check</i> | Jumlah pengiriman | 2 menit tiap pengiriman |
| Persamaan waktu: | | |
| Waktu pengambilan barang untuk pengiriman = $1+(0,3 \times \#order\ line)+(0,1 \times \#unit)+(1,5 \times \#palet) + (2 \times \#perjalanan) + (3 \times \#palet) +2$ | | |

Sumber: (Everaert, et al., 2008)

Setelah diketahui persamaan waktu, hal yang selanjutnya dilakukan oleh Sanac Inc adalah menentukan biaya per unit waktu seperti pada Tabel 2.7:

Tabel 2.7 Perhitungan Biaya Per Unit

| | | |
|---|-----------------|-----------|
| 1. Kapasitas waktu yang tersedia | | |
| Per tahun | | 14820 jam |
| 2. <i>Practical capacity</i> | | |
| Per tahun | 80% | 11856 jam |
| 3. Total biaya | | |
| Per tahun | | €355.680 |
| 4. Cost of capacity setiap satuan waktu | | |
| Biaya per tahun | | €355.680 |
| Biaya per jam | €355.680/ 11856 | €30 |
| Biaya per menit | €30/60 | €0,5 |

Sumber: (Everaert, et al., 2008)

Berdasarkan persamaan waktu dan biaya yang diketahui tiap satuan waktu maka Sanac Inc dapat menghitung biaya yang dibutuhkan untuk berbagai jenis pengiriman.

2.4.5.2 Penerapan TDABC pada Kemps

Kemps merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur produk susu, *yogurt*, keju dan es krim. *Customer* dari perusahaan ini adalah *retailer* dan *distributor* besar. Pada suatu waktu, Kemps memutuskan untuk mengubah

strategi bisnisnya dari strategi *customer relationship* menjadi strategi *lower total cost*.

Kemps menerapkan metode TDABC untuk melacak biaya dari perubahan dalam produksi dan pengepakan pada seluruh produknya, biaya proses *loading* serta biaya pengiriman kepada *customer* yang tersebar di seluruh wilayah. Model yang dihasilkan dari metode TDABC dapat mendefinisikan biaya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menerima order dalam berbagai media seperti melalui telepon, *salesperson*, *fax*, internet, dan lain sebagainya. Model yang dihasilkan juga dapat mendefinisikan waktu yang dibutuhkan untuk setiap pengiriman dan biaya yang dibutuhkan untuk pengiriman dengan berbagai sarana.

2.5 Pengukuran Waktu Kerja

Pengukuran waktu kerja berhubungan dengan usaha-usaha untuk menetapkan waktu baku yang dibutuhkan guna menyelesaikan suatu pekerjaan (Wignjosoebroto, 2006). Waktu baku merupakan waktu yang diperlukan oleh pekerja dengan kemampuan rata-rata untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, waktu ini sudah mempertimbangkan kelonggaran atau *allowance*.

Teknik pengukuran waktu kerja ada dua yakni pengukuran waktu kerja secara langsung dan pengukuran kerja secara tidak langsung. Pengukuran waktu kerja secara langsung dilakukan di tempat dimana pekerja melakukan aktivitas kerjanya sedangkan pada pengukuran waktu secara tidak langsung pengamat tidak perlu berada di tempat kerja melainkan dapat dilakukan dengan melakukan pengamatan melalui media video atau dengan data waktu standar.

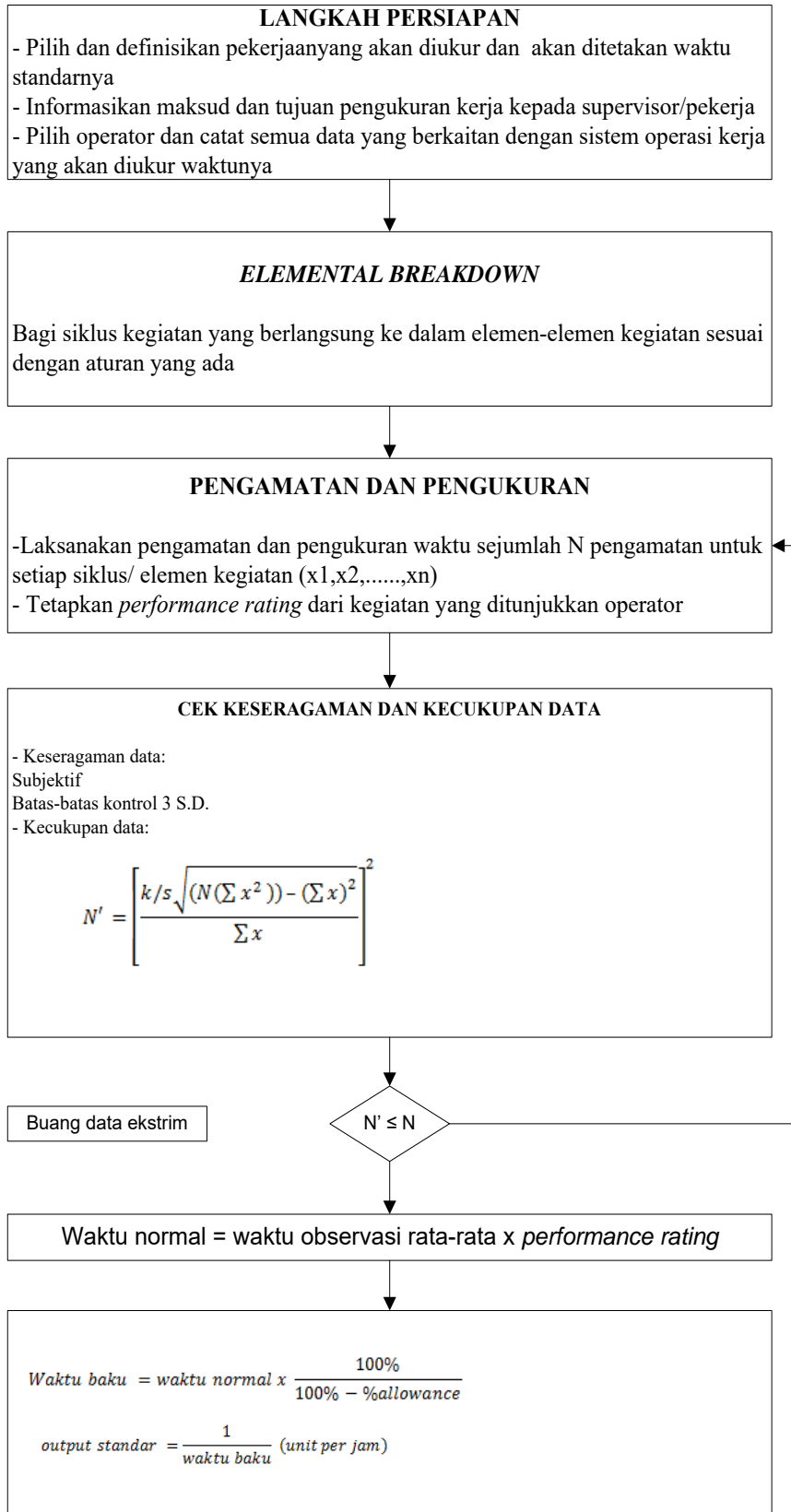
Dalam bukunya, Sritomo Wignjosoebroto menyebutkan ada dua macam metode pengukuran waktu kerja secara langsung yakni *Stopwatch time study* dan *Work sampling*.

2.5.1 *Stopwatch Time Study*

Metode *Stopwatch time study* pertama kali diperkenalkan oleh Frederick Taylor pada abad ke 19. Metode ini baik untuk diterapkan pada aktivitas kerja dengan karakteristik sebagai berikut:

- a. Waktu yang dibutuhkan relatif singkat
- b. Aktivitas bersifat berulang-ulang/ repetitif
- c. Aktivitas bersifat homogen
- d. *Output* bersifat kuantitatif

Flowchart langkah-langkah sistematis penerapan metode *Stopwatch time study* menurut Sritomo Wignjosoebroto digambarkan pada Gambar 2.8:



Gambar 2.8 Flowchart Langkah Stopwatch time study
Sumber: (Wignjosoebroto, 2006)

Berikut adalah penjelasan tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam pengukuran waktu kerja dengan metode *stopwatch time study*:

1. Mendefinisikan pekerjaan yang akan diteliti.
2. Mencatat semua informasi yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan.
3. Membagi operasi kerja dalam elemen-elemen kerja.

Ada tiga prinsip dasar dalam pembagian operasi kerja ke dalam elemen kerja yaitu:

- Elemen-elemen kerja harus ditentukan secara detail namun masih mudah untuk dilakukan pengukuran waktunya secara teliti.
 - Aktivitas *handling time* harus dipisahkan dari *machining time*.
 - Elemen kerja yang bersifat konstan harus dipisahkan dari elemen kerja yang bersifat variabel.
4. Pengukuran dan pencatatan waktu kerja.

Ada tiga metode yang biasa digunakan dalam pengukuran waktu kerja dengan *stopwarch time study*, antara lain pengukuran secara terus-menerus (*continuous timing*), pengukuran berulang (*repetitive timing*) dan pengukuran waktu dengan penjumlahan (*accumulative timing*).

Pada metode *continuous timing*, pengamat harus menekan tombol pada saat elemen kerja pertama dimulai dan membiarkan jarum petunjuk *stopwatch* berjalan hingga siklus kerja selesai.

Pada metode *repetitive timing*, pengamat harus selalu mengembalikan posisi jarum *stopwatch* ke posisi nol (*snap back*) setiap akhir elemen kerja yang diukur.

Pada metode *accumulative timing*, pengamat dapat menggunakan lebih dari satu *stopwatch* yang digunakan secara bergantian. Setiap *stopwatch* digunakan untuk mengukur waktu satu elemen kerja.

5. Analisis keseragaman data.

Analisis keseragaman bertujuan untuk memastikan data yang diperoleh adalah seragam. Pada proses analisis keseragaman data, angka-

angka yang ekstrem (terlalu besar atau terlalu kecil) dihilangkan guna memperoleh data yang seragam.

Analisis keseragaman data dapat dilakukan secara manual dengan membuat *control chart* atau dapat juga dilakukan dengan bantuan *software* seperti minitab.

6. Analisis kecukupan data.

Analisis kecukupan data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang telah diperoleh dan telah diseragamkan cukup untuk merepresentasikan kondisi pekerjaan atau tidak. Untuk melakukan analisis kecukupan data terlebih dahulu harus ditetapkan nilai tingkat kepercayaan (*confidence level*) dan juga derajat ketelitian dalam pengamatan. Kemudian dilakukan perhitungan jumlah data yang seharusnya diperoleh.

Berikut adalah persamaan yang digunakan untuk menghitung jumlah data yang seharusnya diperoleh:

$$N' = \left[\frac{z \cdot s}{x \cdot k} \right]^2 \dots\dots\dots (2.3)$$

Keterangan:

- N' = Jumlah data yang seharusnya diperoleh
- z = Index tingkat kepercayaan
- x = Rata-rata
- k = Tingkat *error*
- s = Standar deviasi

Selain persamaan di atas dapat juga digunakan persamaan di bawah ini untuk menghitung jumlah pengamatan yang seharusnya dilakukan:

$$N' = \left[\frac{k/s \sqrt{(N(\sum x^2)) - (\sum x)^2}}{\sum x} \right]^2 \dots\dots\dots (2.4)$$

Keterangan:

- N' : Jumlah data yang seharusnya diperoleh
- k : Tingkat keyakinan (dalam desimal)

- s : Penyimpangan maksimum (1-k)
- x : Nilai waktu yang diperoleh

7. Menetapkan *performance rating*.

Performance rating adalah aktivitas untuk menilai atau mengevaluasi kecepatan kerja operator (Wignjosoebroto, 2006). Ada beberapa sistem yang dapat digunakan untuk melakukan *performance rating*, antara lain:

- *Skill and Effort Rating*

Sistem ini diperkenalkan oleh Charles E Bedaux pada tahun 1916. Prosedur pengukuran pada sistem *skill and effort rating* meliputi menentukan *rating* pada kecakapan dan usaha yang ditunjukkan operator. Hasil pengukuran dinyatakan dengan angka “Bs”. Angka 60 Bs per jam adalah angka untuk pekerjaan dengan kecepatan normal, sedangkan untuk pemberian insentif dilakukan bila tempo kerja rata-rata 70-85 Bs per jam.

- *Westing House System*

Sistem ini diperkenalkan oleh *Westing House Company* pada tahun 1927. Sistem ini mempertimbangkan empat aspek dalam penentuan *performance rating* yakni kemampuan (*skill*), usaha (*effort*), kondisi kerja (*working condition*) dan konsistensi (*consistency*).

Tabel 2.8 adalah tabel yang digunakan dalam sistem *Westing House*:

Tabel 2.8 *Westing House Table*

| <i>Skill</i> | | | <i>Effort</i> | | |
|------------------|----|--------------------|--------------------|----|------------------|
| +0.15 | A1 | <i>Super Skill</i> | +0.13 | A1 | <i>Excessive</i> |
| +0.13 | A2 | | +0.12 | A2 | |
| +0.11 | B1 | <i>Excellent</i> | +0.10 | B1 | <i>Excellent</i> |
| +0.08 | B2 | | +0.08 | B2 | |
| +0.06 | C1 | <i>Good</i> | +0.05 | C1 | <i>Good</i> |
| +0.03 | C2 | | +0.02 | C2 | |
| 0.00 | D | <i>Average</i> | 0.00 | D | <i>Average</i> |
| -0.05 | E1 | <i>Fair</i> | -0.04 | E1 | <i>Fair</i> |
| -0.10 | E2 | | -0.08 | E2 | |
| -0.16 | F1 | <i>Poor</i> | -0.12 | F1 | <i>Poor</i> |
| -0.22 | F2 | | -0.17 | F2 | |
| <i>Condition</i> | | | <i>Consistency</i> | | |
| +0.06 | A | <i>Ideal</i> | +0.04 | A | <i>Perfect</i> |
| +0.04 | B | <i>Excellent</i> | +0.03 | B | <i>Excellent</i> |
| +0.02 | C | <i>Good</i> | +0.01 | C | <i>Good</i> |
| 0.00 | D | <i>Average</i> | 0.00 | D | <i>Average</i> |
| -0.03 | E | <i>Fair</i> | -0.02 | E | <i>Fair</i> |
| -0.17 | F | <i>Poor</i> | -0.14 | F | <i>Poor</i> |

Sumber: Ergonomi (Studi Gerak dan Waktu)

Berikut adalah contoh penetapan *performance rating*:

Excellent skill (B2) : +0,08

Good effort (C2) : +0,02

Good condition (C) : +0,02

Good consistency (C) : +0,01 +
+0,13

Performance rating : $1+0,13= 1,13$

- *Synthetic Rating*

Synthetic rating adalah metode untuk mengevaluasi tempo kerja operator berdasarkan nilai waktu yang ditetapkan terlebih dahulu (Wignjosuebrotto, 2006).

Berikut adalah rumus yang digunakan untuk menentukan *performance rating* dengan *synthetic rating* :

$$R = \frac{P}{A} \dots\dots\dots (2.5)$$

Keterangan:

R : Indeks *performance rating*

P : Waktu awal yang ditentukan untuk elemen kerja (menit)

A : Rata-rata waktu dari elemen kerja yang diukur (menit)

8. Menentukan waktu kerja normal.

Waktu kerja normal adalah waktu kerja yang dibutuhkan oleh suatu operator yang berkualifikasi baik dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Berikut adalah rumus yang digunakan untuk menghitung waktu normal dari suatu elemen kerja:

$$\text{Waktu normal} = \text{waktu pengamatan} \times \frac{\text{Rating factor \%}}{100\%} \dots\dots\dots (2.6)$$

9. Menetapkan *allowance time*.

Allowance time merupakan kelonggaran waktu dalam melakukan suatu pekerjaan. *Allowance time* dapat diklasifikasikan menjadi *personal allowance*, *fatigue allowance* dan *delay allowance*.

10. Menetapkan waktu baku / waktu standar kerja

Waktu standar atau waktu baku merupakan waktu normal yang dibutuhkan operator untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan telah mempertimbangkan kelonggaran waktu. Berikut adalah persamaan yang digunakan untuk menentukan waktu standar/ baku:

$$\text{Waktu baku} = \text{waktu normal} + (\text{waktu normal} \times \% \text{ allowance}) \dots\dots\dots (2.7)$$

Selain rumus di atas, persamaan berikut ini juga dapat digunakan untuk menghitung waktu baku/standar suatu aktivitas:

$$Waktu\ baku = waktu\ normal \times \frac{100\%}{100\% - \%allowance} \dots\dots\dots(2.8)$$

2.5.2 *Work sampling*

Work sampling adalah suatu teknik untuk mengadakan sejumlah besar pengamatan terhadap aktivitas kerja dari mesin, proses atau pekerja (Wignjosoebroto, 2006). Pendapat lain menyebutkan bahwa *work sampling* adalah teknik yang digunakan untuk menginvestigasi proporsi total waktu yang dikhususkan untuk suatu aktivitas yang merupakan suatu pekerjaan (Niebel & Freivalds, 1999). Pada metode ini pengamatan dilakukan secara langsung pada tempat berlangsungnya aktivitas kerja. Pengamatan tidak dilakukan secara menyeluruh melainkan hanya menggunakan *sample* yang diambil secara acak dari suatu populasi. Metode ini pertama kali diperkenalkan oleh L.H.C Tippett pada saat melakukan penelitian di industri tekstil.

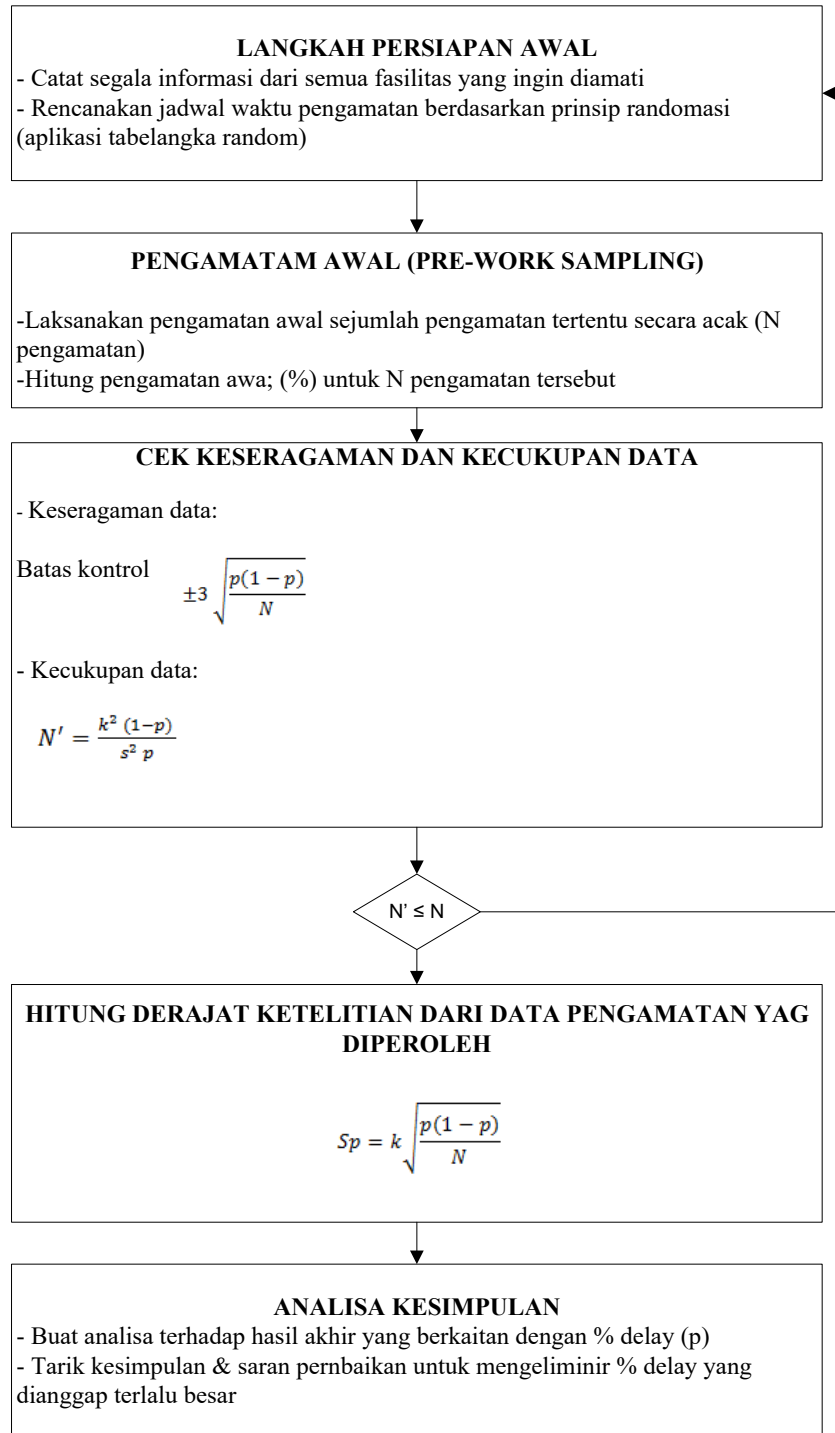
Metode *work sampling* cocok digunakan untuk melakukan pekerjaan dengan karakteristik sebagai berikut:

- Pekerjaan yang sifatnya tidak berulang dan mempunyai siklus
- Pekerjaan dilakukan dalam waktu yang relatif panjang

Penggunaan metode *work sampling* memiliki kelebihan dan kelemahan tersendiri. Berikut ini adalah kelebihan dan kelemahan penerapan metode tersebut:

- a. Kelebihan dari penggunaan metode ini adalah:
 - Waktu pengamatan lebih cepat.
 - Cara pengukuran waktu kerja lebih mudah.
- b. Kelemahan dari metode ini antara lain:
 - Akurasi hasil perhitungan rendah.
 - Membutuhkan sampel yang besar untuk dapat merepresentasikan karakteristik populasi.

Berikut adalah *flowchart* prosedur pelaksanaan metode *work sampling*:



Gambar 2.9 *Flowchart* Tahapan *Work sampling*

Sumber: (Wignjosoebroto, 2006)

Berikut adalah langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penerapan metode *work sampling* (Wignjosoebroto, 2006):

1. Membuat jadwal pengamatan secara acak.
2. Melakukan *pre work sampling*.

Pre work sampling dilakukan untuk menentukan jumlah sampel data yang dibutuhkan pada pengamatan *work sampling*. Perhitungan jumlah data yang dibutuhkan pada *work sampling* dapat dilakukan dengan Persamaan 2.9

$$N = \frac{k^2(p(1-p))}{(Sp)^2} \dots\dots\dots (2.9)$$

Keterangan:

N : Jumlah pengamatan yang harus dilakukan untuk *work sampling*

k : Indeks tingkat kepercayaan

Untuk tingkat kepercayaan 68%, k = 1

Untuk tingkat kepercayaan 95%, k = 2

Untuk tingkat kepercayaan 99%, k = 3

p : Persentase terjadinya kejadian yang diamati

Sp : Tingkat ketelitian yang dinyatakan dalam angka desimal

3. Melakukan uji keseragaman data.

Uji keseragaman data bertujuan untuk memastikan data-data yang akan diolah telah seragam. Uji keseragaman data dapat dilakukan dengan membuat *control chart* yakni dengan menetapkan batas kontrol atas dan batas kontrol bawah. Data-data yang berada di luar batas kontrol tersebut kemudian dihilangkan untuk menciptakan data yang seragam.

4. Melakukan uji kecukupan data.

Uji kecukupan data dapat dilakukan dengan melakukan perhitungan menggunakan Persamaan 2.10

$$N' = \frac{k^2(1-p)}{s^2 p} \dots\dots\dots (2.10)$$

Keterangan:

N' : Jumlah data yang dibutuhkan

k : Indeks tingkat kepercayaan

p : Persentase terjadinya kejadian yang diamati

S : Tingkat ketelitian yang dinyatakan dalam angka desimal

Apabila jumlah data yang telah diambil lebih kecil dari jumlah data yang dibutuhkan, maka perlu dilakukan pengamatan kembali hingga jumlah data yang telah diambil sama atau lebih besar dari jumlah data yang dibutuhkan.

5. Perhitungan waktu standar.

Perhitungan waktu standar untuk suatu aktivitas dapat dilakukan dengan menggunakan Persamaan 2.11.

$$ST: \frac{T \times p \times PR}{Total\ produk} \times \frac{100\%}{100\% - a} \dots\dots\dots(2.11)$$

Keterangan:

ST : Waktu standar per produk (jam)

T : Total waktu pengamatan (jam)

p : Persentase terjadinya kejadian yang diamati

PR : *Performance rating* dari pekerja

Total produk : Jumlah produk yang dihasilkan dalam pengamatan

a : *Allowance* (%)

2.6 Posisi Penelitian

Pada bagian ini akan diuraikan posisi penelitian terhadap penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian terdahulu tersebut meliputi penelitian tugas akhir dan jurnal. Aspek yang dibandingkan adalah ruang lingkup penelitian dan metode yang digunakan.

Penelitian terkait penerapan metode TDABC pada penentuan harga pokok telah banyak dilakukan pada berbagai bidang. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Aulia Fikriati yang melakukan perhitungan harga pokok jasa pada pengiriman paket di jasa logistik PT Pos Indonesia. Penelitian lain yang

menerapkan metode TDABC dalam penentuan harga pokok adalah penelitian berjudul “*Implementation Of Fuzzy Time Driven Activity Based Costing (Fuzzy-TDABC) to Estimate Healthcare Service Cost in Outpatient Unit (A Case Study: Al Irsyad Hospital)*” (Harmadi, 2015). Penelitian ini mengkombinasikan metode *Fuzzy* dan TDABC dalam proses penentuan harga pokok jasa pada bagian rawat jalan rumah sakit. Selain itu, M. Harun Fahad juga menerapkan metode TDABC dalam bidang jasa kepelabuhanan. Penelitiannya yang berjudul “Penentuan Harga Pokok Pelayanan *Tugboat Service* Pada PT X dengan Menggunakan Metode *Time Driven Activity-Based Costing*” tersebut bertujuan untuk menentukan harga pokok *tugboat service*.

Penelitian mengenai penentuan harga pokok jasa di bidang perhotelan juga telah dilakukan. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Vonny Dian pada tahun 2009. Penelitian tersebut bertujuan untuk menentukan harga pokok untuk penjualan kamar pada salah perusahaan perhotelan di Semarang. Metode yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah *Activity Based Costing*. Pada tahun 2013, Hesti Triyanto melakukan penelitian untuk menentukan harga jual kamar hotel. Metode yang digunakan adalah *Cost-Plus Pricing*.

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa telah dilakukan penelitian mengenai penggunaan metode TDABC dalam berbagai bidang dan penelitian mengenai penentuan harga pokok jasa perhotelan. Belum ada penelitian mengenai penentuan harga pokok layanan jasa perhotelan dengan menggunakan metode TDABC.

Tabel 2.9 Posisi Penelitian

| Tahun | Judul Penelitian | Penulis | Ruang Lingkup | Metode |
|-------|--|-----------------|----------------------------------|--------------------------|
| 2009 | Penentuan Harga Pokok Penjualan Kamar Menggunakan <i>Activity Based Costing</i> Pada Whiz Hotel Semarang | Vonny Setyowati | Penentuan harga pokok jasa hotel | ABC |
| 2013 | Penentuan Harga Jual Kamar Hotel Saat <i>Low Season</i> Dengan Metode <i>Cost-Plus Pricing</i> Pendekatan <i>Variabel Costing</i> (Studi kasus pada Hotel Puri Artha Yogyakarta) | Hesti Triyanto | Penentuan harga jual kamar hotel | <i>Cost-Plus Pricing</i> |

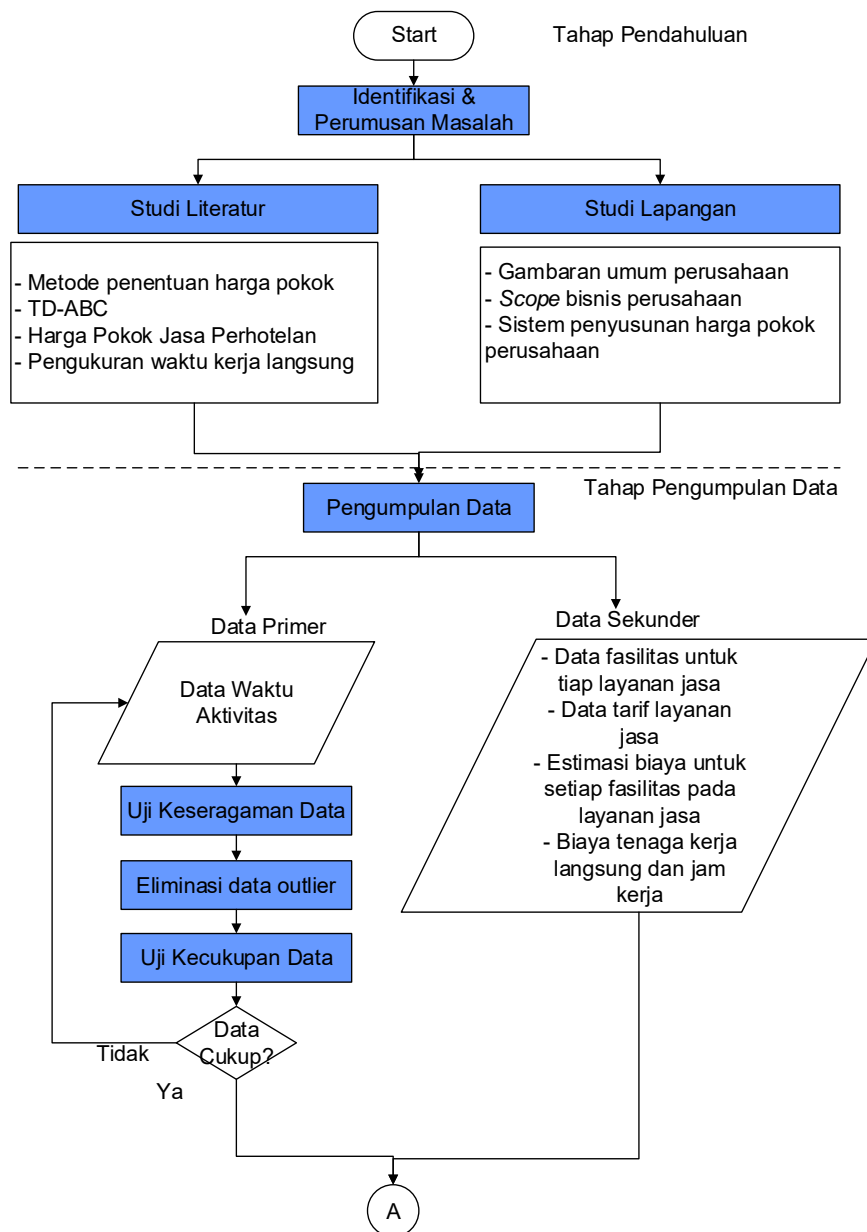
| Tahun | Judul Penelitian | Penulis | Ruang Lingkup | Metode |
|-------|--|----------------------|--|--------|
| 2015 | Evaluasi dan Penetapan Harga Pokok Produk Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Dengan Metode <i>Time-Driven Activity-Based Costing</i> (TDABC) (Studi Kasus: Jasa Pengiriman Paket Dalam Negeri Kantor Pos 6000 dan <i>Mail Processing Center</i> (MPC) 6900 Surabaya) | Aulia Fikriati | Penentuan harga pokok jasa logistik | TDABC |
| 2015 | Implementation Of Fuzzy Time Driven Activity Based Costing (Fuzzy-TDABC) To Estimate Healthcare Service Cost In Outpatient Unit (A Case Study: Al Irsyad Hospital) | Elsa Chamelia | Penentuan harga pokok jasa rumah sakit | TDABC |
| 2015 | Penentuan Harga Pokok Pelayanan <i>Tugboat Service</i> Pada PT X Dengan Menggunakan Metode <i>Time Driven Activity-Based Costing</i> | Muhammad Harun Fahad | Penentuan harga pokok jasa kepelabuhan | TDABC |
| 2016 | Penentuan Harga Pokok Jasa Perhotelan dengan Metode Time Driven Activity Based Costing (Studi Kasus: Aston Hotel & Conference Center Jember) | Maulida Kurniawati | Penentuan harga pokok jasa hotel | TDABC |

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

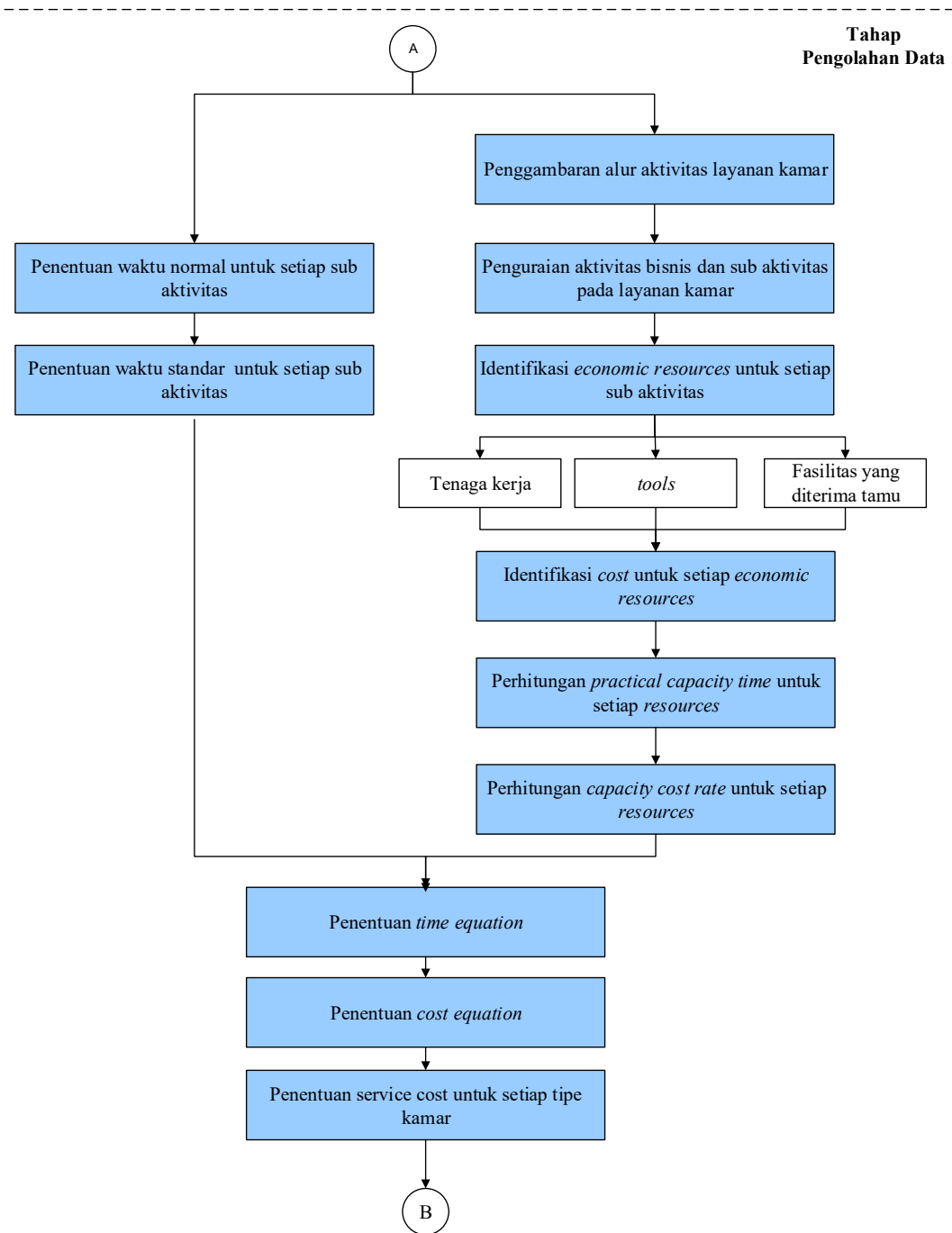
Pada bab ini dijelaskan mengenai metodologi penelitian yang dijalankan oleh penulis. Metodologi penelitian digambarkan dengan *flowchart* dan penjelasannya.

3.1 *Flowchart* Penelitian

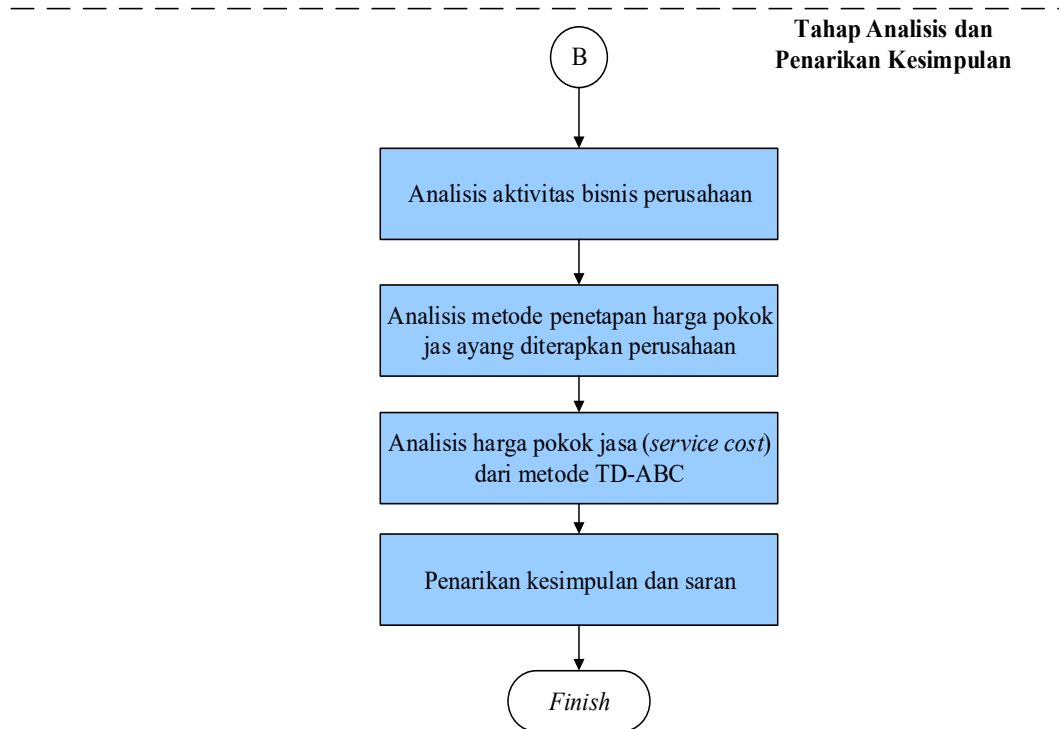
Berikut adalah *flowchart* metodologi penelitian tugas akhir ini:



Gambar 3. 1 *Flowchart* Penelitian



Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian (Lanjutan)



Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian (Lanjutan)

3.2 Penjelasan *Flowchart* Penelitian

Alur pengerjaan penelitian Penentuan Harga Pokok Jasa Perhotelan dengan Metode *Time Driven Activity Based Costing* ini yakni:

3.2.1 Tahap Pendahuluan

Tahap pendahuluan adalah tahapan awal dari penelitian ini. Tahapan pendahuluan terdiri dari beberapa sub tahapan antara lain identifikasi dan perumusan masalah, studi literatur dan studi lapangan.

- Studi Literatur

Studi literatur dilakukan dengan mempelajari teori-teori yang dibutuhkan dalam melakukan penelitian seperti teori penentuan harga pokok dengan metode *traditional costing*, metode ABC maupun metode TDABC. Selain itu studi literatur yang dilakukan juga meliputi teori harga pokok jasa serta teori pengukuran waktu kerja secara langsung yang terdiri dari metode *stopwatch time study* dan metode *work sampling*.

- Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai gambaran umum perusahaan baik itu profil perusahaan maupun sistem penyusunan harga pokok jasa yang telah diterapkan di perusahaan.

3.2.2 Tahap Pengumpulan Data

Pada tahapan ini akan dilakukan pengumpulan data dari perusahaan berupa data untuk *time study* dan data yang diperlukan untuk metode TDABC. Data untuk *time study* yang dikumpulkan yakni data waktu aktivitas layanan jasa di perusahaan, sedangkan data untuk metode TDABC yang dikumpulkan berupa informasi aktivitas bisnis perusahaan serta biaya yang dibutuhkan perusahaan. Data biaya yang dimaksud terdiri dari biaya tenaga kerja dikeluarkan oleh perusahaan dalam melakukan jenis layanan jasa yang ditawarkan perusahaan, tarif layanan jasa, alokasi biaya untuk setiap layanan jasa dan juga jam kerja karyawan.

Pengambilan data *time study* berupa waktu aktivitas dan sub aktivitas akan diawali dengan penguraian aktivitas dan sub aktivitas yang dibutuhkan dalam layanan kamar di Aston Hotel & Conference Center Jember. Pengambilan data waktu dilakukan melalui pengamatan secara langsung terhadap aktivitas pelayanan kamar (metode *stopwatch time study*) dan metode *expert judgment*. Aktivitas layanan kamar yang akan diamati meliputi aktivitas pelayanan di *front office*, pelayanan *housekeeping*, layanan sarapan, kolam renang serta pelayanan *laundry*. Waktu pengambilan data waktu aktivitas dilakukan pada bulan April-Juni 2016.

Pengambilan data untuk keperluan metode TDABC dilakukan melalui wawancara dengan pihak perusahaan, pemberian formulir pengambilan data yang diisi oleh pihak perusahaan atau melalui brosur dan data yang dimiliki perusahaan. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi mengenai metode penentuan harga pokok jasa yang diterapkan perusahaan saat ini. Sedangkan *form* digunakan untuk memperoleh data jenis layanan jasa perusahaan, biaya yang dialokasikan perusahaan untuk aktivitas layanan jasanya, jumlah pekerja, jam kerja dan lain sebagainya. Data mengenai jenis paket jasa yang ditawarkan serta tarif yang dipatok oleh perusahaan didapatkan dari brosur produk hotel, sedangkan data mengenai profil perusahaan dan gambaran umum perusahaan diperoleh dari data perusahaan.

3.2.3 Tahap Pengolahan Data

Data yang telah didapatkan pada tahapan sebelumnya kemudian diolah dengan pada tahapan ini. Pengolahan data meliputi perhitungan waktu standar, perhitungan *practical capacity*, perhitungan *capacity cost rate*, penyusunan persamaan waktu hingga penyusunan persamaan harga pokok jasa.

Data waktu aktivitas yang diperoleh pada tahapan pengumpulan data diolah untuk menghasilkan waktu standar untuk setiap aktivitas dan sub aktivitas. Namun sebelum melakukan pengolahan data waktu, dilakukan pengujian keseragaman data terhadap data waktu aktivitas dan sub aktivitas. Pengujian ini bertujuan untuk menghilangkan data-data yang *outlier*. Setelah dilakukan uji keseragaman data, dilakukan pengujian terhadap kecukupan data. Apabila hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa data tersebut belum cukup, maka dilakukan pengambilan data ulang untuk data aktivitas yang belum cukup. Sebaliknya apabila hasil uji kecukupan data menunjukkan bahwa data yang diperoleh telah cukup maka dilakukan pengolahan data untuk menghasilkan waktu normal dan waktu standar. Waktu normal aktivitas diperoleh dengan mempertimbangkan *performance rating* dari tenaga kerja. Nilai *performance rating* didapatkan dari penilaian *supervisor* atau pihak HRD perusahaan. Sedangkan waktu standar diperoleh dengan mempertimbangkan *allowance* untuk setiap aktivitas.

Data informasi aktivitas bisnis diolah untuk mengetahui alur aktivitas layanan dan *economic resources* yang dibutuhkan untuk setiap aktivitas layanan. Data jam kerja digunakan untuk menghitung *practical capacity* untuk setiap *economic resources*. Sedangkan data biaya yang telah didapatkan sebelumnya kemudian diolah untuk menentukan *economic resources cost*, *capacity cost rate*, menyusun *time equation* dan pada akhirnya menentukan harga pokok jasa pada perusahaan.

3.2.4 Tahap Analisis Data

Pada tahapan ini dilakukan analisis terhadap hasil pengolahan data pada tahapan sebelumnya. Analisis yang dilakukan yakni berupa analisis aktivitas bisnis

perusahaan, analisis metode penentuan harga pokok yang diterapkan perusahaan saat ini serta analisis harga pokok jasa yang dihasilkan dari metode TDABC.

Setelah dilakukan analisis terhadap hasil pengolahan data maka selanjutnya dilakukan penarikan kesimpulan dari hasil penelitian. Selain itu juga dituliskan saran untuk penelitian selanjutnya.

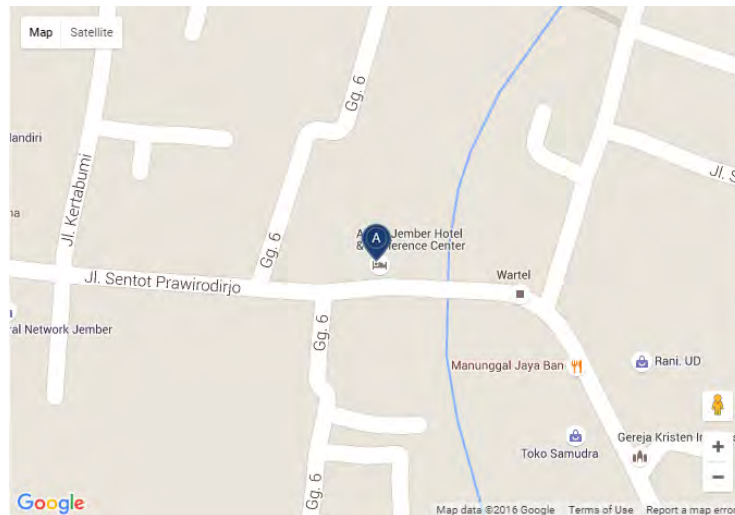
BAB 4

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan diuraikan data-data yang didapatkan selama proses penelitian. Data-data tersebut diolah sesuai dengan metodologi yang telah dibahas pada bab sebelumnya.

4.1 Gambaran Umum Objek Amatan

Aston Hotel & Conference Center Jember terletak di lokasi yang strategis di Kabupaten Jember yakni di Jalan Sentot Prawirodirjo, dekat dengan pusat kota dan berbagai fasilitas publik seperti rumah sakit, jalan arteri utama Kabupaten Jember, restoran lokal dan pusat bisnis serta dapat dicapai hanya 20 menit dari Stasiun Jember.



Gambar 4.1 Peta Lokasi Aston Hotel & Conference Center Jember
Sumber: www.aston-international.com

4.1.1 Sejarah Perusahaan



Gambar 4.2 Aston Hotel
Sumber: www.aston-international.com

Perusahaan hotel terkemuka Archipelago International mendirikan hotel bernama Aston Hotel and Conference Center di Kabupaten Jember, Jawa Timur. Hotel modern tersebut merupakan hotel ke-23 yang dibangun oleh Archipelago International di Indonesia. Aston Hotel and Conference Center dibangun dengan konsep *city hotel* berlantai 8 dan dilengkapi dengan berbagai fasilitas.

Aston Hotel and Conference Center mulai beroperasi pada, Senin, 10 Juni 2013. Hotel ini merupakan hotel bintang empat pertama di Kabupaten Jember.





4.1.2 Jenis Fasilitas

Aston Hotel and Conference Center Jember memiliki berbagai fasilitas untuk tamunya. Beberapa fasilitas yang ditawarkan antara lain layanan kamar, *meeting room*, *ballroom*, kolam renang, *laundry service*, *fitness center*, *spa*, restoran dan *cafe*.

4.1.2.1 Kamar

Aston Hotel & Conference Center menyediakan empat tipe layanan kamar. Tipe tersebut antara lain kamar superior tanpa sarapan, kamar superior, kamar deluxe dan kamar suite.

Tabel 4.1 Fasilitas Kamar dan Tarif per Mei 2016

| Tipe Kamar | Gambar | Fasilitas | Tarif/ malam |
|------------------------|---|--|-----------------|
| Superior tanpa sarapan |  | <ul style="list-style-type: none"> - Luas kamar 24 m² - 2 <i>single bed</i> - <i>Mini Bar</i> -AC - TV LCD - Kamar mandi pribadi | Rp 568.000 |
| Superior |  | <ul style="list-style-type: none"> - luas kamar 24 m² - 2 <i>single bed</i> - <i>Mini Bar</i> -AC - TV LCD - Kamar mandi pribadi -Sarapan untuk 2 orang | Rp 628.000 |
| Deluxe |  | <ul style="list-style-type: none"> - luas kamar 32 m² - <i>King size bed</i> - <i>Mini Bar</i> - AC - TV LCD - Kamar mandi pribadi - sarapan untuk 2 orang | Rp 778.000 |
| Suite |  | <ul style="list-style-type: none"> - luas kamar 72 m² - <i>King size bed</i> - <i>Mini Bar</i> - AC - surat kabar harian - TV LCD dan DVD <i>player</i> | Rp 1.158.000 |

| Tipe Kamar | Gambar | Fasilitas | Tarif/ malam |
|------------|--------|--|-----------------|
| | | - Kamar mandi pribadi -Sarapan untuk 2 orang | |

Jumlah keseluruhan kamar yang disediakan oleh Aston Hotel & Conference Center Jember adalah 125 kamar yang terdiri dari 75 kamar tipe superior, 45 kamar tipe deluxe dan 5 kamar suite.

4.1.2.2 *Meeting Room dan Ballroom*

Aston Hotel & Conference Center Jember tidak hanya menawarkan jasa penginapan tetapi juga penyewaan *meeting room* dan *ballroom*. Hotel ini memiliki 4 *meeting room* yakni Sapphire I, Sapphire II, Sapphire III dan Board Room. Selain itu, hotel ini juga memiliki sebuah *ballroom* yang diberi nama Sapphire Ballroom.



Gambar 4.3 *Meeting Room*
 Sumber: www.aston-international.com

Setiap ruang *meeting room* maupun *ballroom* memiliki dimensi dan harga sewa yang berbeda-beda. Pada Tabel 4.2 diuraikan spesifikasi dimensi maupun paket sewa untuk setiap *meeting room* dan *ballroom*.

Tabel 4.2 Dimensi dan Harga Sewa *Meeting Room* dan *Ballroom*

| Ruangan | Dimensi (m) | | | Harga Sewa (Rupiah) | |
|-------------------|-------------|---------|------|---------------------|------------|
| | Lebar | Panjang | Luas | 6 jam | 12 jam |
| Sapphire Ballroom | 24 | 16 | 384 | 8.500.000 | 15.000.000 |
| Sapphire I | 8 | 16 | 128 | 4.000.000 | 6.500.000 |
| Sapphire II | 8 | 16 | 128 | 4.000.000 | 6.500.000 |
| Sapphire III | 8 | 16 | 128 | 4.000.000 | 6.500.000 |
| Board Room | 4 | 6 | 24 | 1.650.000 | 2.750.000 |

Paket standar penyewaan *meeting room* dan *ballroom* tersebut menyediakan beberapa fasilitas antara lain:

- *Wifi*
- LCD dan Proyektor
- *Whiteboard* atau *flipchart*
- Alat tulis
- *Flower arrangement*
- *Sound system*
- Permen
- Air mineral

4.1.2.3 Kolam Renang

Aston Hotel & Conference center memiliki fasilitas kolam renang yang diperuntukkan bagi tamu yang menginap di hotel maupun pengunjung harian. Tamu yang menginap di hotel dapat menikmati fasilitas kolam renang 24 jam tanpa dipungut biaya sedangkan untuk pengunjung harian hotel dikenakan biaya Rp25.000,00 untuk setiap orangnya.



Gambar 4.4 Kolam Renang
Sumber: www.aston-international.com

4.1.2.4 *Laundry Service*

Aston Hotel and Conference Center Jember memiliki jasa *laundry* yakni OUIP *Laundry Chain* untuk mendukung jasa layanan kamarnya. *Laundry service* pada hotel ini melayani jasa *laundry* untuk keperluan *housekeeping* hotel seperti pencucian selimut, sarung bantal, handuk dan sprei. Selain itu, *laundry service* ini juga melayani permintaan pencucian dari tamu hotel. *Laundry service* beroperasi selama enam hari dalam seminggu setiap pukul 8.00- 21.00.



Gambar 4.5 *Laundry Service*
Sumber: Jember.AstonHotelAsia.com

4.1.2.5 *Fitness Center*

Aston Hotel & Conference Center Jember menjalin kerjasama dengan pihak ketiga untuk menyediakan fasilitas olahraga berupa *fitness center* atau *wellness center* bagi *customer* hotel. Pengelolaan fasilitas ini dilakukan oleh pihak ketiga.

Fasilitas ini dapat digunakan oleh tamu yang menginap di hotel maupun pengunjung luar. Namun bagi pengunjung luar harus mendaftarkan diri sebagai *member* terlebih dahulu untuk dapat menikmati segala fasilitas olahraga di *fitness*

center Aston. Biaya untuk pendaftaran *member fitness center* adalah sebesar Rp2.500.000,00 per orang untuk setiap tahunnya.



Gambar 4.6 *Fitness Center*
Sumber: www.aston-international.com

4.1.2.6 *Spa*

Aston Hotel & Conference Center juga menyediakan layanan *spa* untuk pengunjung. Fasilitas *spa* di hotel ini tidak dikelola oleh pihak Aston Hotel & Conference Center tetapi oleh pihak ketiga. Layanan *spa* tersebut mematok tarif Rp180.000/jam.



Gambar 4.7 *Spa*
Sumber: www.aston-international.com

4.1.2.7 Restoran

Aston Hotel & Conference Center Jember menyediakan layanan restoran yang terletak di lantai dua hotel. Restoran tersebut dikenal dengan nama Resto

Lekker. Resto Lekker merupakan restoran berkonsep minimalis dan menyediakan beragam menu masakan Indonesia dan *chinese food*.



Gambar 4.8 Resto Lekker
Sumber: www.aston-international.com

4.1.2.8 *Cafe*

Aston Hotel & Conference Center juga memiliki fasilitas *cafe* yang diberi nama Lavender Cafe & Pool Bar. *Cafe* ini terletak di lantai empat hotel dan berdampingan langsung dengan fasilitas kolam renang.

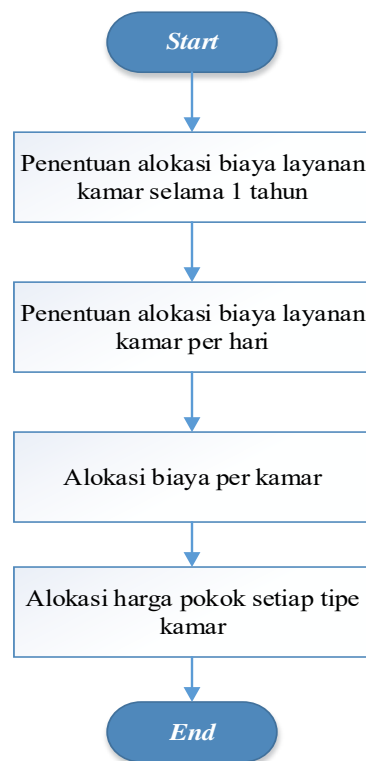


Gambar 4.9 *Cafe*
Sumber: www.aston-international.com

4.2 Metode Penentuan Harga Pokok Jasa yang Telah Diterapkan Perusahaan

Metode penentuan harga pokok jasa layanan kamar yang telah diterapkan oleh Aston Hotel & Conference Center Jember merupakan metode yang tergolong ke dalam metode *traditional costing*. Hal ini dikarenakan metode tersebut belum mempertimbangkan biaya berdasarkan aktivitas-aktivitas yang diperlukan dalam setiap pelayanan jasa.

Secara garis besar penentuan harga pokok jasa layanan kamar pada Aston Aston Hotel & Conference Center Jember didasarkan pada biaya tenaga kerja langsung, biaya material langsung dan biaya *overhead*. Metode penentuan harga pokok diawali dengan pengalokasian biaya jasa layanan kamar selama satu tahun. Pada Gambar 4.10 dapat dilihat alur penentuan harga pokok jasa



Gambar 4.10 Alur Penentuan Harga Pokok Layanan Kamar

4.2.1 Penentuan Alokasi Biaya Layanan Kamar Selama Satu Tahun

Biaya yang dipertimbangkan dalam penentuan alokasi biaya layanan kamar adalah biaya tenaga kerja langsung, material langsung dan biaya *overhead*. Pada

Tabel 4.3, Tabel 4.4 dan Tabel 4.5 akan diuraikan alokasi biaya-biaya tersebut selama satu tahun.

Tabel 4.3 Alokasi Biaya Tenaga Kerja Langsung Selama Satu Tahun Pada Jasa Layanan Kamar

| No | Posisi | Gaji Per Bulan (Rp) | Tunjangan (Rp) | Jumlah Tenaga Kerja | Biaya Tenaga Kerja dalam Setahun (Rp) |
|---|----------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|---------------------------------------|
| 1 | Reservasi | 1.629.000 | 500.000 | 4 | 80.192.000 |
| 2 | GSA | 1.629.000 | 500.000 | 5 | 100.240.000 |
| 3 | <i>Bell drive</i> | 1.629.000 | | 5 | 97.740.000 |
| 4 | GRO VIP | 1.629.000 | 1.200.000 | 2 | 41.496.000 |
| 5 | <i>Room Attendant</i> | 1.629.000 | | 18 | 351.864.000 |
| 6 | <i>Runner</i> | 1.629.000 | | 2 | 39.096.000 |
| 7 | <i>staff processing laundry</i> | 1.629.000 | | 9 | 175.932.000 |
| 8 | <i>Staff counter laundry</i> | 1.629.000 | | 3 | 58.644.000 |
| 9 | <i>Receptionist kolam renang</i> | 1.629.000 | | 3 | 58.644.000 |
| Total Biaya Tenaga Kerja Selama 1 Tahun | | | | | 1.003.848.000 |

Data gaji tenaga kerja didapatkan dari data departemen HRD Aston Hotel & Conference Center Jember dengan nilai UMK (Upah Minum Kabupaten) daerah Jember yang digunakan adalah sebesar Rp1.629.000. Hal ini sesuai dengan Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 68 Tahun 2015 tentang upah minium kabupaten/ kota di Jawa Timur tahun 2016.

Berdasarkan Tabel 4.3, diketahui bahwa alokasi biaya tenaga kerja pada jasa layanan kamar adalah sebesar Rp 1.003.848.000 untuk setiap tahunnya.

Selain biaya tenaga kerja langsung, nilai harga pokok layanan kamar juga dipengaruhi oleh besarnya biaya material langsung seperti keperluan mandi, sandal kamar dan juga fasilitas minuman instan di kamar. Pada Tabel 4.4 akan diperinci biaya material langsung untuk jasa layanan kamar.

Tabel 4.4 Alokasi Biaya Material Langsung Selama Satu Tahun Pada Jasa Layanan Kamar

| No | Nama Barang | Merk | Kebutuhan per tahun | Biaya Satuan (Rp) | Total Biaya (Rp) |
|---|---------------------------|-----------|---------------------|-------------------|------------------|
| 1 | Air mineral 600 ml | Al-qodiri | 91.250 | 1.500 | 136.875.000 |
| 2 | <i>Creamer</i> | Aston | 91.250 | 1.200 | 109.500.000 |
| 3 | Kopi | Aston | 91.250 | 1.200 | 109.500.000 |
| 4 | Gula | Aston | 91.250 | 1.200 | 109.500.000 |
| 5 | Teh | Aston | 91.250 | 1.200 | 109.500.000 |
| 6 | Sampo | Aston | 45625 | 850 | 38.781.250 |
| 7 | Sabun | Aston | 45.625 | 850 | 38.781.250 |
| 8 | Sikat gigi dan pasta gigi | Aston | 91.250 | 1.000 | 91.250.000 |
| 9 | Handuk | Aston | 1.500 | 75.000 | 112.500.000 |
| 10 | <i>Shower cap</i> | Aston | 45.625 | 300 | 13.687.500 |
| 11 | <i>Sanitary bag</i> | Aston | 45.625 | 600 | 27.375.000 |
| 12 | Sandal | Aston | 91.250 | 3.500 | 319.375.000 |
| 13 | Air mineral 1,5 liter | Aqua | 18.250 | 3.500 | 63.875.000 |
| Total Biaya Material Langsung Selama 1 Tahun (Rp) | | | | | 1.280.500.000 |

Biaya kebutuhan material langsung didapatkan dari data hasil wawancara dengan *accountant manager*. Berdasarkan rincian pada Tabel 4.4 diketahui bahwa total alokasi biaya untuk *direct material*/ material langsung pada jasa layanan kamar adalah sebesar Rp 1.280.500.000 setiap tahunnya. Biaya material langsung tersebut meliputi kebutuhan peralatan mandi dan minuman untuk semua tipe kamar.

Elemen biaya lain yang mempengaruhi nilai harga pokok layanan kamar adalah biaya *overhead*. Biaya *overhead* yang dipertimbangkan dalam penentuan harga pokok layanan kamar Aston adalah biaya listrik, air, telepon dan kebersihan kamar. Pada Tabel 4.5 diperlihatkan alokasi biaya untuk listrik dan air pada jasa layanan kamar.

Tabel 4.5 Alokasi Biaya *Overhead* Selama Satu Tahun Pada Jasa Layanan Kamar

| No | Jenis <i>Overhead</i> | Alokasi Biaya per Tahun (Rp) |
|----|--------------------------|------------------------------|
| 1 | Listrik | 4.500.000.000 |
| 2 | Air | 2.500.000.000 |
| 3 | Administrasi dan Telepon | 50.000.000 |

| No | Jenis <i>Overhead</i> | Alokasi Biaya per Tahun (Rp) |
|--|-----------------------|------------------------------|
| 4 | Kebersihan kamar | 1.000.000.000 |
| Total Alokasi Biaya <i>Overhead</i> Selama 1 Tahun | | 8.050.000.000 |

Alokasi biaya listrik pada Tabel 4.5 terdiri dari alokasi biaya kebutuhan energi kamar, energi pada aktivitas *laundry* dan kebutuhan listrik pada departemen *front office* dengan proporsi seperti pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Proporsi Alokasi Biaya Listrik Selama 1 Tahun (dalam rupiah)

| | Energi Kamar (89%) | Listrik <i>Front Office</i> (1%) | Energi <i>Laundry</i> (12,5%) |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| Besarnya Biaya | 3.892.500.000 | 45.000.000 | 562.500.000 |

Berdasarkan data dari tabel-tabel sebelumnya, maka alokasi biaya jasa layanan kamar setiap tahunnya dapat diperoleh dengan Persamaan 4.1.

$$BKt = B.TL + B.ML + B.O \dots\dots\dots (4.1)$$

$$BKt = 1.003.848.000 + 1.728.537.500 + 8.050.000.000$$

$$BKt = 10.334.348.000$$

Keterangan:

BKt : Biaya layanan kamar per tahun (Rp)

B.TL : Biaya tenaga kerja langsung (Rp)

B.ML : Biaya material langsung (Rp)

B.O : Biaya *overhead* (Rp)

4.2.2 Penentuan Alokasi Biaya Layanan Kamar Per Hari

Alokasi biaya layanan kamar per hari didapatkan dengan membagi alokasi biaya selama satu tahun dengan jumlah hari dalam satu tahun. Perhitungan tersebut dapat dilakukan dengan Persamaan 4.2.

$$BKh = \frac{BKt}{365} \dots\dots\dots (4.2)$$

$$BKh = \frac{10.334.348.000}{365}$$

$$BKh = 28.313.282$$

Keterangan:

BKh : Biaya layanan kamar per tahun (Rp)

BKt : Biaya layanan kamar per hari (Rp)

4.2.3 Penentuan Alokasi Biaya Layanan Per Kamar

Penentuan alokasi biaya untuk setiap kamar pada Aston Hotel & Conference Center Jember dilakukan dengan mempertimbangkan alokasi biaya total untuk setiap harinya dengan jumlah kamar yang disediakan oleh perusahaan. Nilai alokasi biaya setiap kamar dapat diperoleh dengan Persamaan 4.3.

$$B \text{ per kamar} = \frac{BKh}{\text{Jumlah kamar}} \dots\dots\dots(4.3)$$

$$B \text{ per kamar} = \frac{28.313.282}{125}$$

$$B \text{ per kamar} = 226.506$$

Keterangan:

B per kamar : Biaya layanan setiap kamar per hari (Rp)

BKh : Biaya layanan kamar per tahun (Rp)

Jumlah kamar : Jumlah kamar yang disediakan oleh hotel (semua tipe kamar)

4.2.4 Penentuan Harga Pokok Tiap Tipe Kamar

Harga pokok untuk setiap jenis kamar pada Aston Hotel & Conference Center Jember berbeda-beda. Hal ini dikarenakan perbedaan fasilitas yang ditawarkan untuk setiap jenis kamar. Penentuan harga pokok setiap jenis kamar didasarkan pada nilai biaya pokok per kamar (B) dan ditambahkan dengan biaya tambahan untuk setiap tipe kamar.

Harga pokok untuk tipe kamar superior tanpa sarapan dapat diperoleh dengan Persamaan 4.4 yakni dengan menambahkan biaya pokok per kamar (B) dan biaya depresiasi fasilitas kamar. Biaya depresiasi untuk fasilitas kamar tipe superior

adalah sebesar Rp 19.923 per kamar/hari (berdasarkan tabel depresiasi pada lampiran b).

$$HP \text{ superior tanpa sarapan} = B \text{ per kamar} + B \text{ depresiasi} \dots\dots\dots (4.4)$$

$$HP \text{ superior tanpa sarapan} = 226.506 + 19.923$$

$$HP \text{ superior tanpa sarapan} = 246.429$$

Keterangan:

HP superior tanpa sarapan : Harga pokok tipe kamar superior tanpa sarapan (Rp)

B per kamar : Biaya pokok per kamar (Rp)

B depresiasi : Biaya depresiasi fasilitas kamar (Rp)

Harga pokok untuk tipe kamar superior dengan sarapan dapat diperoleh melalui perhitungan Persamaan 4.5. Perhitungan yang dilakukan sama dengan tipe kamar superior dan ditambahkan dengan biaya sarapan sebesar Rp 120.000 (untuk 2 orang).

$$HP \text{ superior dengan sarapan} = B \text{ per kamar} + B \text{ depresiasi} + B \text{ sarapan} \dots\dots\dots (4.5)$$

$$HP \text{ superior dengan sarapan} = 226.506 + 19.923 + 120.000$$

$$HP \text{ superior dengan sarapan} = 366.429$$

Keterangan:

HP superior dengan sarapan : Harga pokok tipe kamar superior dengan sarapan (Rp)

B per kamar : Biaya pokok per kamar (Rp)

B depresiasi : Biaya depresiasi fasilitas kamar (Rp)

B sarapan : Biaya sarapan (Rp)

Harga pokok untuk tipe kamar deluxe dapat diperoleh melalui perhitungan dengan Persamaan 4.6.

$$\begin{aligned}
 &HP\ deluxe = \\
 &B\ per\ kamar + B\ depresiasi + B\ sarapan + B\ minibar \dots\dots\dots(4.6) \\
 &HP\ deluxe = 226.506 + 25.738 + 120.000 + 24.550 \\
 &HP\ deluxe = 396.794
 \end{aligned}$$

Keterangan:

- HP deluxe : Harga pokok tipe kamar deluxe (Rp)
- B per kamar : Biaya pokok per kamar (Rp)
- B depresiasi : Biaya depresiasi fasilitas kamar (Rp)
- B sarapan : Biaya sarapan (Rp)
- B *mini bar* : Biaya kebutuhan *mini bar* (Rp)

Harga pokok untuk tipe kamar suite dapat diperoleh melalui perhitungan dengan Persamaan 4.7.

$$\begin{aligned}
 &HP\ suite = \\
 &B\ per\ kamar + B\ depresiasi + B\ sarapan + B\ minibar \dots\dots\dots(4.7) \\
 &HP\ suite = 226.506 + 31.733 + 120.000 + 24.550 \\
 &HP\ suite = 402.789
 \end{aligned}$$

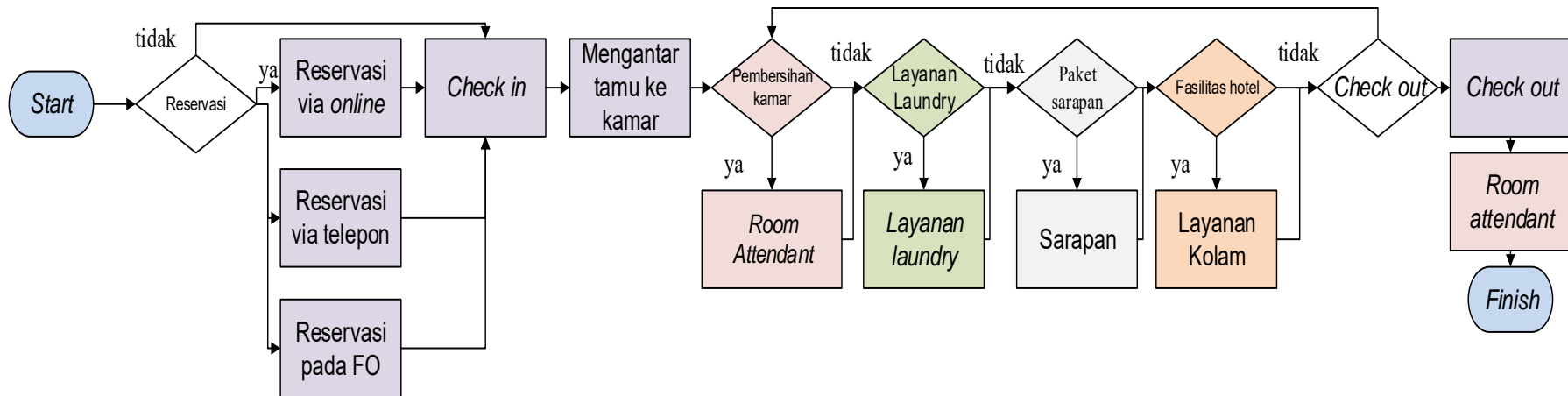
Keterangan:

- HP superior tanpa sarapan : Harga pokok tipe kamar suite (Rp)
- B per kamar : Biaya pokok per kamar (Rp)
- B depresiasi : Biaya depresiasi fasilitas kamar (Rp)
- B sarapan : Biaya sarapan (Rp)
- B *mini bar* : Biaya kebutuhan *mini bar* (Rp)

4.3 Identifikasi Aktivitas Bisnis Perusahaan

Pada penelitian ini, jenis jasa perhotelan yang menjadi objek penelitian adalah jasa layanan kamar. Setiap jasa yang ditawarkan oleh hotel akan menimbulkan aktivitas bisnis bagi perusahaan.

Jasa layanan kamar terdiri dari berbagai aktivitas bisnis. Pada Gambar 4.11 digambarkan *flowchart* aktivitas layanan kamar secara garis besar.



Gambar 4.11 *Flowchart* Aktivitas Layanan Kamar

- Keterangan:
- Departemen *front office*
 - Departemen *housekeeping* bagian *laundry*
 - Departemen F&B
 - Departemen *housekeeping* bagian *room attd*
 - Departemen *housekeeping* bagian layanan kolam renang

Jasa layanan kamar pada Aston Hotel & Conference Center Jember memberikan berbagai jenis pelayanan fasilitas lain selain fasilitas kamar. Fasilitas tersebut diantaranya kolam renang, sarapan dan layanan *laundry*. Secara garis besar ada tujuh aktivitas pelayanan yang dilakukan dalam bisnis layanan kamar yaitu aktivitas reservasi, layanan pada *frontdesk*, layanan mengantarkan tamu, layanan sarapan, layanan *laundry*, layanan kolam renang dan *cleaning & housekeeping*. Pada sub bab ini akan diuraikan aktivitas dan sub aktivitas untuk setiap pelayanan tersebut. Data rincian sub aktivitas didapatkan dari *job description* pegawai.

4.3.1 Aktivitas Reservasi

Aktivitas reservasi merupakan layanan pemesanan kamar hotel. Layanan pemesanan kamar dapat dilakukan melalui telepon , via *online* maupun pada bagian *frontdesk* hotel. Aktivitas reservasi via telepon dan *online* dilayani langsung oleh bagian reservasi sedangkan reservasi pada *frontdesk* dilayani oleh GSA (*Guest Service Agent*) . Pada Tabel 4.7 akan diuraikan secara terperinci mengenai aktivitas tersebut.

Tabel 4.7 Aktivitas Reservasi

| No | Aktivitas | Sub Aktivitas |
|----|-------------------------|---|
| 1 | Reservasi <i>online</i> | Memeriksa <i>list</i> pesanan kamar pada sistem <i>online</i> |
| | | Memasukkan data pada sistem <i>online</i> ke data pesanan di komputer |
| 2 | Reservasi via telepon | <i>Greeting</i> |
| | | Menanyakan keinginan <i>customer</i> |
| | | Menawarkan tipe dan harga kamar yang <i>available</i> |
| | | Mencatat pesanan kamar pada komputer |

4.3.2 Aktivitas Layanan *Frontdesk*

Aktivitas layanan *frontdesk* merupakan aktivitas layanan pada bagian penerima tamu hotel. Ada berbagai aktivitas layanan yang dilakukan pada layanan *frontdesk*, namun pada penelitian ini terdapat tiga aktivitas pokok yang diamati yakni aktivitas *check in*, *check out* dan reservasi.

Tabel 4.8 Aktivitas Layanan *Frontdesk*

| No | Sub Aktivitas | Keterangan |
|----|------------------|---|
| 1 | <i>Check in</i> | Aktivitas layanan <i>check in</i> berupa aktivitas pencatatan identitas <i>customer</i> dan pemberian kunci kamar. Terkadang <i>customer</i> melakukan pembayaran pada saat <i>check in</i> . |
| 2 | <i>Check out</i> | Aktivitas layanan <i>check out</i> berupa aktivitas pembayaran, pemberian <i>bill</i> dan pengembalian kunci kamar. |
| 3 | Reservasi | Aktivitas reservasi juga dapat dilakukan secara langsung pada bagian <i>front office</i> . GSA akan melakukan pencatatan identitas pemesan dan juga tanggal yang dipesan. |

Masing-masing sub aktivitas pada layanan *frontdesk* terdiri dari beberapa sub sub aktivitas. Pada Tabel 4.9 berikut ini akan diuraikan sub dari ketiga sub aktivitas layanan pada bagian *frontdesk*.

Tabel 4.9 Penguraian Sub Aktivitas Pada Layanan *Frontdesk*

| No | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Keterangan |
|----|---------------------------------|---|--|
| 1 | Reservasi pada <i>frontdesk</i> | <i>Greeting</i> | |
| | | Menanyakan keinginan <i>customer</i> | |
| | | Menjelaskan tipe kamar dan harga | |
| | | Memeriksa daftar <i>available room</i> pada komputer | |
| | | Mencatat pesanan kamar pada komputer | |
| 2. | <i>Check in</i> | <i>Greeting</i> | |
| | | Menanyakan keinginan <i>customer</i> | |
| | | Menanyakan apakah sudah melakukan reservasi | |
| | | Memeriksa pesanan kamar <i>customer</i> pada komputer | Untuk <i>customer</i> yang telah melakukan reservasi sebelumnya |
| | | Menawarkan tipe dan harga kamar yang <i>available</i> | Untuk <i>customer</i> yang tidak melakukan reservasi sebelumnya (<i>go show</i>) |
| | | Mencatat kamar yang dipilih <i>customer</i> | Untuk <i>customer</i> yang tidak melakukan reservasi sebelumnya (<i>go show</i>) |
| | | Memberikan kunci kamar | |
| | | Menanyakan apakah akan melakukan pembayaran sekarang | |

| No | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Keterangan |
|----|------------------|--------------------------------------|---|
| | | Menerima pembayaran | Untuk <i>customer</i> yang melakukan pembayaran di awal |
| 3 | <i>Check out</i> | <i>Greeting</i> | |
| | | Menanyakan keinginan <i>customer</i> | |
| | | Menerima kunci | |
| | | Memeriksa catatan tagihan kamar | |
| | | Memberikan <i>bill</i> | |
| | | Menerima pembayaran | Untuk <i>customer</i> yang belum melakukan pembayaran |

4.3.3 Aktivitas Mengantarkan Tamu

Aktivitas mengantarkan tamu hanya terjadi apabila tamu membutuhkan bantuan untuk membawa barang-barangnya menuju ke kamar. Selain itu, aktivitas mengantarkan tamu juga dilakukan apabila tamu tergolong ke dalam tamu VIP. Pada Tabel 4.10 diuraikan sub aktivitas dari aktivitas mengantarkan tamu.

Tabel 4.10 Penguraian Aktivitas Mengantarkan Tamu

| Aktivitas | Sub Aktivitas |
|-------------------|--|
| Mengantarkan tamu | <i>Greeting</i> |
| | Memindahkan barang <i>customer</i> ke troli |
| | Mengantarkan <i>customer</i> / tamu ke kamar |

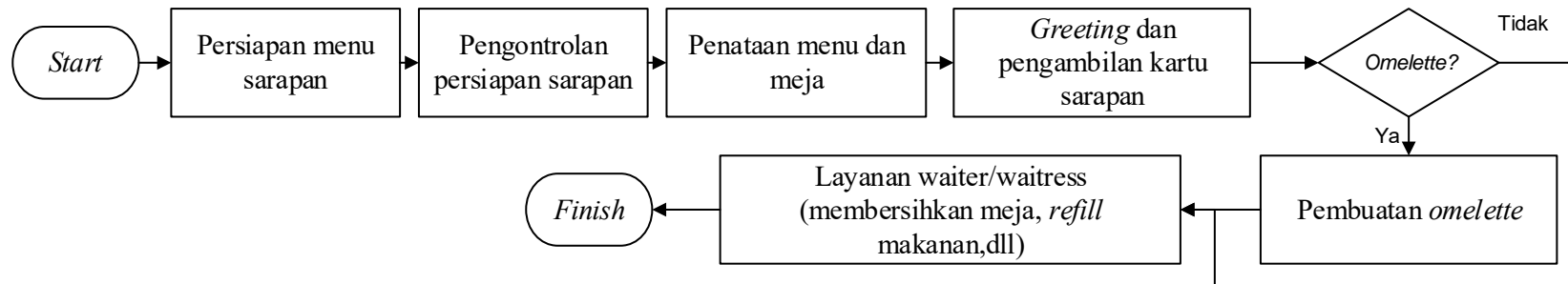
4.3.4 Aktivitas Layanan Sarapan

Layanan sarapan diberikan untuk tamu hotel yang mengambil paket sarapan. Layanan sarapan dibuka mulai pukul 6.00-10.00 di Restoran Lekker lantai 1 Aston Hotel & Conference Center Jember.



Gambar 4.12 Suasana Aktivitas Sarapan di Restoran Lekker Aston Hotel & Conference Center Jember

Layanan sarapan terdiri dari serangkaian sub aktivitas. Pada Gambar 4.13 akan diperlihatkan alur aktivitas yang dilakukan dalam layanan sarapan.



Gambar 4.13 *Flowchart* Layanan Sarapan

Berdasarkan gambaran alur pada Gambar 4.13, diketahui bahwa ada empat aktivitas pokok dalam layanan sarapan yakni persiapan menu, penataan meja, *greeting*, pembuatan *omelette* dan layanan *waiter/waitress*. Pada Tabel 4.11 akan dijelaskan secara terperinci mengenai aktivitas-aktivitas tersebut.

Tabel 4.11 Aktivitas Layanan Sarapan

| No | Sub Aktivitas | Keterangan |
|----|--|--|
| 1 | Menyiapkan menu | Aktivitas ini berupa aktivitas memasak menu sarapan di dapur Resto Lekker |
| 2 | Melakukan pengontrolan persiapan sarapan | Aktivitas ini dilakukan oleh <i>executive chef</i> Resto Lekker. Berupa pengontrolan makanan dan minuman yang akan disajikan untuk layanan sarapan tamu hotel. |
| 2 | Menata menu dan peralatan makan | Aktivitas ini berupa aktivitas menata menu sarapan pada restoran |
| 3 | <i>Greeting</i> | Aktivitas <i>greeting</i> merupakan aktivitas yang dilakukan oleh <i>greeter</i> resto berupa memberi salam pada tamu hotel yang akan melakukan sarapan, memeriksa kartu sarapan dan mempersilahkan untuk masuk ke resto. |
| 4 | Membuat <i>omelette</i> | Aktivitas membuat <i>omelette</i> dilakukan sesuai dengan pesanan tamu hotel yang melakukan sarapan. Aktivitas ini dilakukan oleh seorang <i>staff</i> FB. |
| 5 | Layanan <i>waiter/waitress</i> | Ada dua jenis aktivitas utama <i>waiter/waitress</i> . Jenis yang pertama yakni berupa mengambil piring dan gelas sisa pada meja, membersihkan meja dan menata peralatan makan baru. Jenis yang kedua yakni adalah aktivitas <i>refill</i> berupa <i>refill</i> makanan, minuman, tisu mengganti gula dan garam. |

Setiap sub aktivitas pada layanan sarapan terdiri dari beberapa sub sub aktivitas. Pada Tabel 4.12 diuraikan sub dari sub aktivitas layanan sarapan di Aston Hotel & Conference Center Jember.

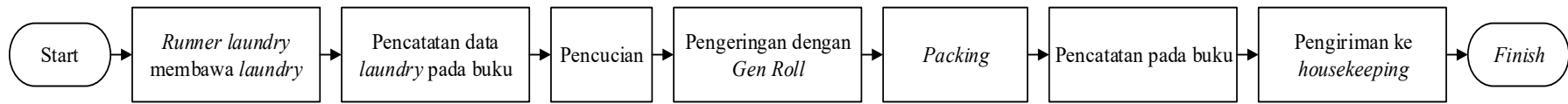
Tabel 4.12 Penguraian Sub aktivitas Layanan Sarapan

| No | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas |
|----|--|----------------------------------|
| 1 | Menyiapkan menu sarapan | |
| 2 | Melakukan pengontrolan persiapan sarapan | |
| 3 | Menata menu dan peralatan makan | Menata masakan |
| | | Menata minuman |
| | | Menata peralatan makan pada meja |
| 4 | <i>Greeting</i> | |
| 5 | Membuat <i>omelette</i> | Menerima pesanan |

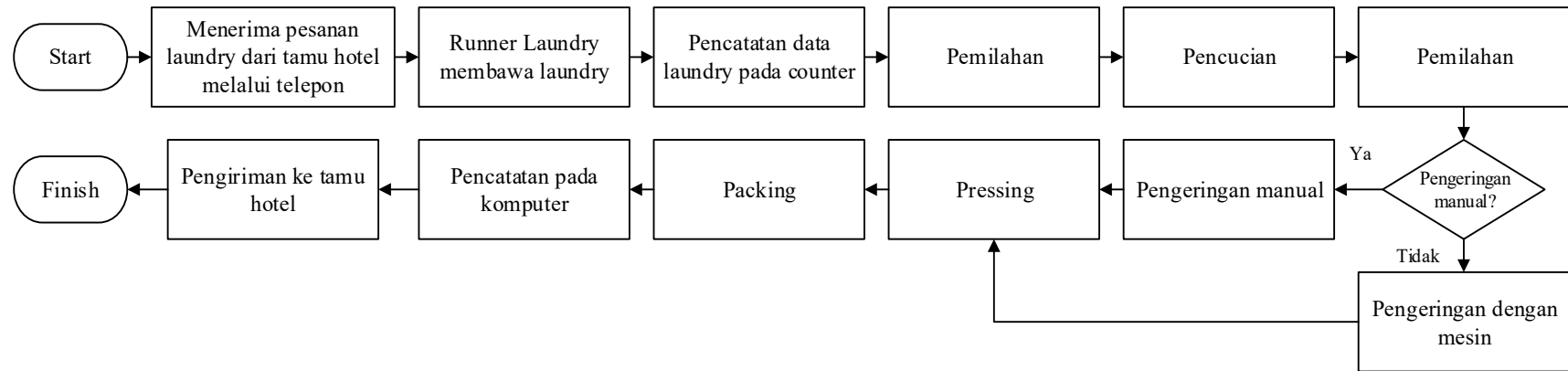
| No | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas |
|----|--------------------------------|---------------------------------------|
| | | Menyiapkan adonan |
| | | Memasak <i>omelette</i> |
| | | Menyajikan di piring |
| 6 | Layanan <i>waiter/waitress</i> | Mengambil piring dan gelas sisa |
| | | Membersihkan meja |
| | | Menata meja dan peralatan makan baru |
| | | <i>Refill</i> Tisu |
| | | Mengganti <i>pepper</i> , gula, garam |
| | | <i>Refill</i> Makanan |
| | | <i>Refill</i> Minuman |

4.3.5 Aktivitas Layanan *Laundry*

Layanan *laundry* pada Aston Hotel & Conference Center melayani pencucian untuk keperluan *housekeeping* maupun pencucian pribadi tamu hotel. Pada Gambar 4.14 akan digambarkan alur aktivitas layanan *laundry* untuk keperluan *housekeeping* hotel, sedangkan pada Gambar 4.15 akan digambarkan alur aktivitas untuk layanan *laundry* cucian pribadi tamu hotel.



Gambar 4.14 *Flowchart* Aktivitas Layanan Laundry untuk Keperluan Housekeeping



Gambar 4.15 *Flowchart* Aktivitas Layanan Laundry Cucian Pribadi Tamu Hotel

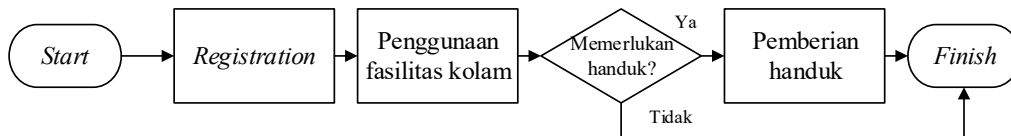
Aktivitas *processing* pada bagian *laundry* hanya dilakukan pada saat *shift* ke-1 dan *shift* ke-2. Pada *shift* ke-3 sudah tidak dilakukan aktivitas *processing*. Aktivitas pada *shift* ke-3 hanya penerimaan *laundry* dan pengiriman *laundry*.



Gambar 4.16 Salah Satu Aktivitas *Processing* pada *Laundry*

4.3.6 Aktivitas Layanan Kolam Renang

Jasa layanan kamar pada Aston Hotel & Conference Center Jember juga menyediakan fasilitas kolam renang bagi para tamu. Pada Gambar 4.17 akan digambarkan alur aktivitas dari layanan fasilitas kolam renang.



Gambar 4.17 *Flowchart* Aktivitas Fasilitas Kolam Renang

4.3.7 Aktivitas Layanan *Room Attendant*

Layanan *room attendant* yang diamati pada penelitian ini adalah ketika kamar dalam status *dirty occupied* (kotor dan sedang ditempati oleh tamu) dan tamu baru saja *check out*.



Gambar 4.18 Aktivitas Layanan *Room Attendant*

Terdapat empat aktivitas pokok layanan *room attendant* yang diamati dalam penelitian ini. Pada Tabel 4.13 diuraikan mengenai aktivitas *room attendant*.

Tabel 4.13 Aktivitas *Room Attendant*

| No | Aktivitas | Keterangan |
|----|---------------------------------|--|
| 1 | Merapikan tempat tidur | Aktivitas ini berupa aktivitas melipat sprei dan selimut, merapikan bantal pada tempat tidur kamar |
| 2 | Membersihkan lantai | Aktivitas ini berupa membersihkan lantai kamar hotel |
| 3 | Membersihkan dan merapikan meja | Aktivitas ini berupa aktivitas merapikan meja yang ada di kamar hotel, mengganti persediaan <i>sachet</i> teh, kopi dan gula serta <i>mini bar</i> . |
| 4 | Membuang sampah | Aktivitas ini berupa aktivitas membuang sampah pada kamar mandi dan sampah kamar hotel |
| 5 | Membersihkan kamar mandi | Aktivitas ini berupa aktivitas membersihkan toilet, wastafel dan ruang shower. Selain itu juga mengganti peralatan mandi seperti sabun, sampo, sikat gigi dan handuk |

Berdasarkan uraian alur aktivitas dalam sub bab sebelumnya, pada Tabel 4.14 berikut ini ditampilkan rangkuman keseluruhan aktivitas bisnis yang memerlukan biaya dalam layanan kamar di Aston Hotel and Conference Center Jember.

Tabel 4.14 Aktivitas Layanan Kamar

| No | Aktivitas | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Keterangan |
|----|--------------------------|---|--|------------|
| 1 | Reservasi <i>online</i> | Memeriksa <i>list</i> pesanan kamar pada sistem <i>online</i> | | |
| | | Memasukkan data pada sistem <i>online</i> ke data pesanan di komputer | | |
| 2 | Reservasi via telepon | <i>Greeting</i> | | |
| | | Menanyakan keinginan <i>customer</i> | | |
| | | Menawarkan tipe dan harga kamar yang <i>available</i> | | |
| | | Mencatat pesanan kamar pada komputer | | |
| 3 | Layanan <i>Frontdesk</i> | Reservasi pada <i>frontdesk</i> | <i>Greeting</i> | |
| | | | Menanyakan keinginan <i>customer</i> | |
| | | | Menjelaskan tipe kamar dan harga | |
| | | | Memeriksa daftar <i>available room</i> pada komputer | |
| | | | Mencatat pesanan kamar pada komputer | |
| | <i>Check in</i> | | <i>Greeting</i> | |
| | | | Menanyakan keinginan <i>customer</i> | |

| No | Aktivitas | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Keterangan |
|----|-------------------|-------------------|---|--|
| | | | Menanyakan apakah sudah melakukan reservasi | |
| | | | Memeriksa pesanan kamar <i>customer</i> pada komputer | Untuk <i>customer</i> yang telah melakukan reservasi sebelumnya |
| | | | Menawarkan tipe dan harga kamar yang <i>available</i> | Untuk <i>customer</i> yang tidak melakukan reservasi sebelumnya (<i>go show</i>) |
| | | | Mencatat kamar yang dipilih <i>customer</i> | Untuk <i>customer</i> yang tidak melakukan reservasi sebelumnya (<i>go show</i>) |
| | | | Memberikan kunci kamar | |
| | | | Menanyakan apakah akan melakukan pembayaran sekarang | |
| | | | Menerima pembayaran | Untuk <i>customer</i> yang melakukan pembayaran di awal |
| | | <i>Check out</i> | <i>Greeting</i> | |
| | | | Menanyakan keinginan <i>customer</i> | |
| | | | Menerima kunci | |
| | | | Memeriksa catatan tagihan kamar | |
| | | | Memberikan bill | |
| | | | Menerima pembayaran | Untuk <i>customer</i> yang belum melakukan pembayaran |
| 4 | Mengantarkan tamu | Mengantarkan tamu | <i>Greeting</i> | |

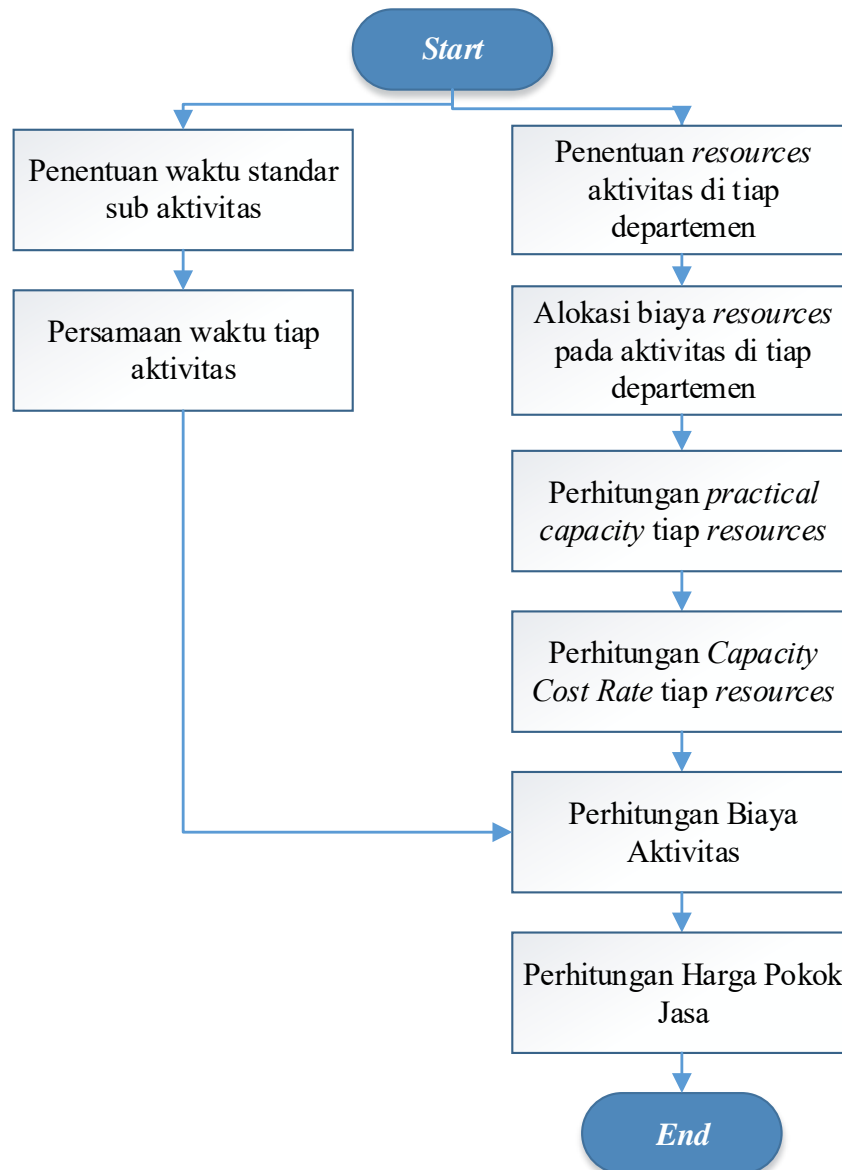
| No | Aktivitas | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Keterangan | |
|-----------------------|-----------------|--|--|----------------------------------|--|
| | | | Memindahkan barang <i>customer</i> ke troli | | |
| | | | Mengantarkan <i>customer</i> / tamu ke kamar | | |
| 5 | Layanan Sarapan | Menyiapkan menu sarapan | | | |
| | | Melakukan pengontrolan persiapan sarapan | | | |
| | | Menata menu dan peralatan makan | Menata masakan | | |
| | | | Menata minuman | | |
| | | | Menata peralatan makan pada meja | | |
| | | <i>Greeting</i> | | | |
| | | Membuat <i>omelette</i> | Menerima pesanan | | |
| | | | Menyiapkan adonan | | |
| | | | Memasak <i>omelette</i> | | |
| | | | Menyajikan di piring | | |
| | | Layanan <i>waiter/waitress</i> | Mengambil piring dan gelas sisa | | |
| | | | Membersihkan meja | | |
| | | | Menata meja dan peralatan makan baru | | |
| | | | <i>Refill</i> Tisu | | |
| | | | Mengganti <i>pepper</i> , gula, garam | | |
| <i>Refill</i> Makanan | | | | | |
| <i>Refill</i> Minuman | | | | | |
| 6 | <i>Laundry</i> | Menerima pesanan <i>laundry</i> | | <i>Laundry</i> atas pesanan tamu | |
| | | Mengambil <i>laundry</i> | | | |

| No | Aktivitas | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Keterangan | |
|-----------------------------------|-------------------------------|--|-------------------|------------|--|
| | | Pencatatan <i>incoming laundry</i> pada <i>counter</i> | | | |
| | | Pemilahan | | | |
| | | Pencucian | | | |
| | | Pengeringan dengan mesin | | | |
| | | <i>Pressing</i> | | | |
| | | <i>Packing</i> | | | |
| | | Pencatatan <i>finished laundry</i> pada <i>counter</i> | | | |
| | | Mengantarkan <i>laundry</i> | | | |
| | | Membawa <i>laundry</i> | | | <i>Laundry</i> untuk keperluan <i>housekeeping</i> |
| | | Pencatatan pada buku | | | |
| | | Pencucian | | | |
| | | Pengeringan | | | |
| | | <i>Ironing</i> | | | |
| | | Pencatatan pada buku | | | |
| Pengiriman ke <i>housekeeping</i> | | | | | |
| | | | | | |
| 7 | Pelayanan kolam renang | Registrasi | | | |
| | | Memberikan handuk untuk <i>customer</i> | | | |
| 8 | Layanan <i>room attendant</i> | Merapikan tempat tidur | | | |
| | | Membersihkan lantai | | | |

| No | Aktivitas | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Keterangan |
|----|-----------|---------------------------------|-------------------|------------|
| | | Membersihkan dan merapikan meja | | |
| | | Membuang sampah | | |
| | | Membersihkan kamar mandi | | |

4.4 Penentuan Harga Pokok Jasa dengan Metode TDABC

Penentuan harga pokok dengan metode TDABC dilakukan dengan melakukan serangkaian tahapan. Tahapan- tahapan yang dilakukan dalam penentuan harga pokok jasa perhotelan pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 4.19.

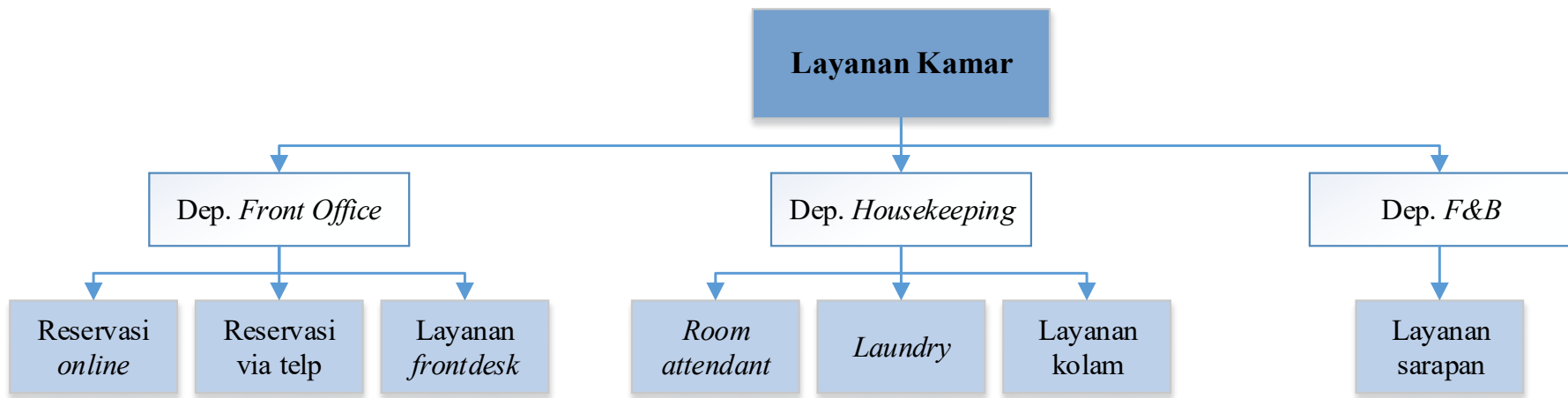


Gambar 4.19 Tahapan Penentuan Harga Pokok Jasa Perhotelan dengan TDABC

4.4.1 Penentuan *Resources* Aktivitas Di Tiap Departemen

Tahapan pertama dalam penentuan harga pokok jasa dengan metode TDABC adalah penentuan *economic resources* pada setiap aktivitas dalam departemen-departemen. *Economic resources* adalah sumber daya yang menimbulkan biaya dalam aktivitas layanan yang dilakukan perusahaan. *Economic resources* dapat berupa tenaga kerja, mesin dan peralatan yang digunakan dalam melakukan aktivitas. Setiap aktivitas memiliki *economic resources* yang berbeda-beda. Berikut akan diuraikan *economic resources* dari setiap aktivitas layanan kamar.

Identifikasi *economic resource* pada penelitian ini dilakukan pada setiap departemen yang terlibat dalam aktivitas jasa layanan kamar di Aston Hotel & Conference Center. Departemen-departemen tersebut diantaranya adalah *front office*, *housekeeping* dan *F&B*.



Gambar 4.20 Diagram Departemen yang Terlibat Dalam Layanan Kamar Pada Aston Hotel & Conference Center Jember

4.4.1.1 *Economic Resources* Departemen *Front Office*

Aktivitas layanan kamar yang dilakukan oleh departemen *front office* meliputi reservasi *online*, reservasi via telepon, layanan *frontdesk* (*check in*, *check out* dan reservasi) dan aktivitas mengantarkan tamu.

Pada Tabel 4.15 ini akan diuraikan sumber daya ekonomi yang terlibat dalam setiap aktivitas pada departemen *front office*.

Tabel 4.15 *Economic Resources* Departemen *Front Office*

| No | Aktivitas | <i>Economic Resources</i> | | | |
|----|--------------------------------------|---|--------|----------------------------------|--------|
| | | Tenaga Kerja | | Peralatan/Mesin | |
| | | Posisi | Jumlah | Nama Peralatan/Mesin | Jumlah |
| 1 | Reservasi via <i>online</i> | Petugas reservasi <i>online</i> | 2 | Komputer reservasi <i>online</i> | 2 |
| 2 | Reservasi via telepon | Reservasi | 2 | Komputer reservasi via telepon | 2 |
| | | | | Telepon reservasi | 2 |
| 3 | <i>Check in/check out/</i> reservasi | GSA | 5 | Komputer <i>frontdesk</i> | 3 |
| | | | | Telepon <i>frontdesk</i> | 2 |
| 4 | Mengantarkan tamu | <i>Bell drive</i> (untuk tamu reguler dan rombongan) | 5 | Troli | 5 |
| | | GRO/ <i>Guest Relation Officer</i> VIP (untuk tamu VIP) | 2 | | |

4.4.1.2 *Economic Resources* Departemen *Housekeeping*

Aktivitas yang berkaitan dengan jasa layanan kamar yang dilakukan dalam departemen *housekeeping* terbagi menjadi 3 bagian yakni *room attendant*, *laundry*, dan bagian layanan kolam renang.

Bagian *room attendant* merupakan bagian yang melakukan aktivitas pembersihan dan pemenuhan keperluan kamar hotel. Pada Tabel 4.16 diuraikan *economic resources* yang dibutuhkan dalam melakukan aktivitas tersebut.

Tabel 4.16 *Economic Resources* Aktivitas *Room Attendant*

| No | Sub Aktivitas | <i>Economic Resources</i> | | | |
|----|---------------------------------|---------------------------|--------|----------------------|--------|
| | | Tenaga Kerja | | Peralatan/Mesin | |
| | | Posisi | Jumlah | Nama Peralatan/Mesin | Jumlah |
| 1 | Merapikan tempat tidur | Roomboy | 18 | Troli & amenitis | 8 |
| 2 | Membersihkan lantai | | | | |
| 3 | Membersihkan dan merapikan meja | | | | |
| 4 | Membuang sampah | | | | |

Bagian yang berikutnya adalah bagian *laundry*. Ada dua macam aktivitas *laundry* yang dilakukan oleh bagian ini yakni *laundry* untuk keperluan *housekeeping* dan *laundry* berdasarkan pesanan tamu hotel. Pada Tabel 4.17 akan diuraikan *economic resources laundry* untuk cucian pribadi tamu hotel, sedangkan pada Tabel 4.18 akan diuraikan *economic resources laundry* untuk keperluan *housekeeping*.

Tabel 4.17 *Economic Resources* Bagian *Laundry* untuk Pesanan Tamu

| No | Aktivitas | <i>Economic Resources</i> | | | |
|----|--|---------------------------------|--------|-------------------------|--------|
| | | Tenaga Kerja | | Peralatan/Mesin | |
| | | Posisi | Jumlah | Nama Peralatan/Mesin | Jumlah |
| 1 | Menerima pesanan <i>laundry</i> | <i>Staff counter laundry</i> | 3 | Telepon <i>laundry</i> | 1 |
| 2 | Mengambil <i>laundry</i> | <i>Runner</i> | 2 | | |
| 3 | Pencatatan <i>incoming laundry</i> pada <i>counter</i> | <i>Staff counter laundry</i> | 3 | Komputer <i>laundry</i> | 1 |
| 4 | Pemilahan | <i>Staff processing laundry</i> | 9 | | |
| 5 | Pencucian | | | Air | |
| | | | | Mesin cuci besar | 2 |
| | | | | Mesin cuci kecil | 2 |
| | | | | Mesin pengering | 1 |
| | | | | <i>Pressing tools</i> | 2 |
| 6 | Pengeringan | | | | |
| 7 | <i>Pressing</i> | | | | |
| 8 | <i>Packing</i> | | | | |
| 9 | Pencatatan <i>finished laundry</i> pada <i>counter</i> | <i>Staff counter laundry</i> | 3 | Komputer | 1 |
| 10 | Mengantarkan <i>laundry</i> | <i>Runner</i> | 2 | | |

Tabel 4.18 *Economic Resources* Bagian *Laundry* untuk Keperluan *Housekeeping*

| No | Aktivitas | <i>Economic Resources</i> | | | |
|----|-----------------------------------|---------------------------------|--------|----------------------|--------|
| | | Tenaga Kerja | | Peralatan/Mesin | |
| | | Posisi | Jumlah | Nama Peralatan/Mesin | Jumlah |
| 1 | Membawa laundry | <i>runner</i> | 2 | | |
| 2 | Pencatatan pada buku | <i>runner</i> | 2 | | |
| 3 | Pencucian | <i>staff processing laundry</i> | 9 | Air | |
| | | | | Mesin cuci kecil | 2 |
| | | | | Mesin cuci besar | 2 |
| | | | | Mesin pengering | 1 |
| 4 | Pengeringan | | | Gen Roll | 1 |
| 5 | <i>Ironing</i> | | | | |
| 6 | Pencatatan pada buku | <i>runner</i> | 2 | | |
| 7 | Pengiriman ke <i>housekeeping</i> | <i>runner</i> | 2 | | |

Bagian terakhir dalam departemen *housekeeping* yang juga terlibat dalam jasa layanan kamar adalah bagian *layanan kolam renang* yakni dengan mengelola fasilitas kolam renang. Pada Tabel 4.19 akan diuraikan *economic resources* yang terlibat dalam aktivitas layanan kolam renang.

Tabel 4.19 *Economic Resources* Bagian *Layanan kolam renang* dalam Aktivitas Layanan Kolam Renang

| No | Sub Aktivitas | <i>Economic Resources</i> | | | |
|----|-------------------|---------------------------|--------|----------------------|--------|
| | | Tenaga Kerja | | Peralatan/Mesin | |
| | | Posisi | Jumlah | Nama Peralatan/Mesin | Jumlah |
| 1 | Registrasi | <i>Receptionist kolam</i> | 3 | | |
| 2 | Memberikan handuk | | | | |

4.4.1.3 *Economic Resources* Departemen F&B

Departemen F&B atau *Food and Beverage* juga turut serta dalam aktivitas layanan jasa kamar. Aktivitas yang dilakukan oleh departemen F&B adalah layanan sarapan.

Tabel 4.20 *Economic Resources* Departemen F&B dalam Aktivitas Layanan Sarapan

| No | Sub Aktivitas | <i>Economic Resources</i> | | | |
|----|--|------------------------------|--------|----------------------|--------|
| | | Tenaga Kerja | | Peralatan/Mesin | |
| | | Posisi | Jumlah | Nama Peralatan/Mesin | Jumlah |
| 1 | Menyiapkan menu | <i>Cook resto</i> | 1 | Peralatan dapur | 1 set |
| 2 | Melakukan pengontrolan aktivitas persiapan sarapan | <i>Executive chef</i> | 2 | | |
| 2 | Menata makanan dan peralatan | <i>Supervisor FB Service</i> | 2 | | |
| | | <i>Waiter/waitress</i> | 8 | | |
| 3 | <i>Greeting</i> | <i>Greeter</i> | 3 | | |
| 4 | Layanan <i>waiter/waitress</i> | <i>Waiter/waitress</i> | 8 | | |
| 5 | Membuat <i>omelette</i> | <i>FB staff</i> | 1 | Kompor | 2 |

4.4.2 Alokasi Biaya *Resources* Pada Aktivitas di Tiap Departemen

Setelah melakukan penentuan *economic resources*, tahapan selanjutnya dalam penentuan harga pokok jasa dengan merode TDABC adalah mengidentifikasi alokasi biaya untuk setiap *resources*. Data alokasi biaya yang dicantumkan pada bab ini didapatkan berdasarkan informasi dari pihak *accounting* perusahaan.

Pada sub bab ini akan dijabarkan alokasi biaya untuk jasa layanan kamar dengan memperhatikan departemen yang melakukan aktivitas layanan. Meskipun didasarkan pada departemen, namun dilakukan pemisahan alokasi biaya pada setiap *resources* karena *resources* yang digunakan untuk setiap aktivitas berbeda-beda.

4.4.2.1 Alokasi Biaya Departemen *Front Office*

Departemen *front office* berperan dalam melakukan aktivitas reservasi, layanan *frontdesk* dan mengantarkan tamu ke kamar. Pada Tabel 4.21 diuraikan alokasi biaya untuk aktivitas reservasi *online* dan via telepon.

Tabel 4.21 Alokasi Biaya Departemen *Front Office* untuk Aktivitas Reservasi *Online* dan Via Telepon

| No | <i>Economic Resources</i> | Jumlah | Alokasi Biaya 1 Tahun (Rp) |
|----|----------------------------------|--------|----------------------------|
| 1 | Petugas reservasi <i>online</i> | 2 | 40.096.000 |
| 2 | Komputer reservasi <i>online</i> | 2 | 12.857.143 |
| 3 | Petugas reservasi via telepon | 2 | 40.096.000 |
| 4 | Komputer reservasi via telepon | 2 | 12.857.143 |
| 5 | Telepon reservasi | 2 | 7.500.000 |

Pada aktivitas reservasi, *economic resources* yang dilibatkan antara lain tenaga kerja (bagian reservasi), telepon dan komputer. Alokasi biaya tenaga kerja didasarkan pada besarnya gaji pegawai dan tunjangan yang diterima dalam setahun. Sedangkan untuk alokasi biaya setiap telepon didapatkan dari anggaran dana untuk biaya telepon pada departemen *front office* yakni sebesar Rp15.000.000 per tahun dibagi dengan jumlah telepon pada departemen *front office* yakni 4 telepon (2 telepon reservasi via telepon dan 2 telepon *frontdesk*). Alokasi biaya komputer didapatkan dari biaya listrik yang dialokasikan untuk departemen *front office*. Total biaya listrik yang dialokasikan untuk departemen *front office* adalah sebesar Rp 45.000.000 per tahun. Nilai tersebut kemudian dibagi dengan jumlah alat elektronik yang menyerap listrik pada departemen *front office* yakni 7 komputer (2 komputer reservasi *online*, 2 komputer reservasi via telepon dan 3 komputer *frontdesk*).

Departemen *Front Office* juga berperan dalam melakukan aktivitas layanan *frontdesk*. Pada tabel 4.22 diuraikan alokasi biaya pada aktivitas layanan *frontdesk*.

Tabel 4.22 Alokasi Biaya Departemen *Front Office* untuk Aktivitas Layanan *Frontdesk*

| No | <i>Economic Resources</i> | Jumlah | Alokasi Biaya 1 Tahun (Rp) |
|----|---------------------------|--------|----------------------------|
| 1 | GSA | 5 | 100.240.000 |
| 2 | Komputer | 3 | 19.285.714 |
| 3 | Telepon | 2 | 7.500.000 |

Pada aktivitas layanan *frontdesk*, *economic resources* yang dilibatkan antara lain tenaga kerja, telepon dan komputer. Alokasi biaya tenaga kerja didasarkan pada besarnya gaji pegawai dan tunjangan yang diterima dalam setahun. Sedangkan

untuk alokasi biaya telepon dan komputer didasarkan oleh biaya telepon dan biaya listrik seperti halnya dengan aktivitas reservasi.

Aktivitas lain yang berkaitan dengan jasa layanan kamar yang dilakukan dalam departemen *front office* adalah aktivitas mengantarkan tamu. Rincian alokasi biaya aktivitas ini dapat dilihat pada Tabel 4.23.

Tabel 4.23 Alokasi Biaya Departemen *Front Office* untuk Aktivitas Mengantarkan Tamu

| <i>Economic Resources</i> | Jumlah | Alokasi Biaya 1 Tahun (Rp) |
|---------------------------|--------|----------------------------|
| <i>Bell drive</i> | 5 | 97.740.000 |
| GRO VIP | 2 | 41.496.000 |
| Troli | 5 | 2.875.000 |

Pada aktivitas mengantarkan tamu, *economic resources* yang dilibatkan antara lain tenaga kerja (*bell drive* dan GRO VIP) dan troli. Alokasi biaya tenaga kerja didasarkan pada besarnya gaji pegawai dan tunjangan yang diterima dalam setahun. Sedangkan alokasi biaya untuk troli didapatkan dari biaya yang dialokasikan oleh perusahaan untuk operasional dan perawatan peralatan ini selama setahun.

4.4.2.2 Alokasi Biaya Departemen *Housekeeping*

Alokasi biaya pada departemen *housekeeping* didasarkan pada biaya *resource* yang dibutuhkan untuk aktivitas *room attendant*, *laundry* dan bagian layanan kolam renang. Pada tabel 4.24, 4.25 dan 4.26 diuraikan alokasi biaya departemen *housekeeping* untuk ketiga aktivitas tersebut.

Tabel 4.24 Alokasi Biaya Departemen *Housekeeping* untuk Aktivitas *Room Attendant*

| No | <i>Economic Resources</i> | Jumlah | Alokasi Biaya 1 Tahun (Rp) |
|----|---------------------------|--------|----------------------------|
| 1 | <i>Roomboy</i> | 18 | 351.864.000 |
| 2 | Troli & amenitis | 8 | 1.000.000.000 |

Pada aktivitas layanan *cleaning & housekeeping*, *economic resources* yang dilibatkan antara lain tenaga kerja (*room attendant*) dan troli & amenitis. Alokasi

biaya tenaga kerja didasarkan pada besarnya gaji pegawai dan tunjangan yang diterima dalam setahun. Biaya troli & amenities adalah biaya perawatan peralatan kebersihan dan biaya operasional kebersihan kamar yang dialokasikan oleh perusahaan untuk kebutuhan layanan kamar selama satu tahun.

Tabel 4.25 Alokasi Biaya Departemen *Housekeeping* untuk Aktivitas Bagian *Laundry*

| No | <i>Economic Resources</i> | Jumlah | Alokasi Biaya 1 Tahun (Rp) |
|----|---------------------------------|--------|----------------------------|
| 1 | <i>Runner</i> | 2 | 39.096.000 |
| 2 | <i>Staff processing laundry</i> | 9 | 175.932.000 |
| 3 | <i>Staff counter laundry</i> | 3 | 58.644.000 |
| 4 | Mesin cuci kecil | 2 | 76.050.824 |
| 5 | Mesin cuci besar | 2 | 208.527.198 |
| 6 | <i>Gen roll</i> | 1 | 222.455.793 |
| 7 | <i>Pressing tools</i> | 2 | 57.645.604 |
| 8 | Mesin Pengereng | 1 | 24.168.956 |
| 9 | Telepon | 1 | 103.000 |
| 10 | Komputer <i>counter laundry</i> | 1 | 1.250.000 |
| 11 | Air | | 1.000.000.000 |

Economic resources yang dilibatkan dalam aktivitas *laundry* yakni tenaga kerja, mesin *processing*, komputer dan telepon. Biaya tenaga kerja didapatkan dari gaji pegawai dan tunjangan selama satu tahun. Kemudian besarnya biaya telepon didapatkan dari alokasi biaya telepon untuk bagian *laundry* dalam satu tahun. Sedangkan biaya komputer didapatkan dari biaya depresiasi tahunan fasilitas komputer pada *counter laundry*. Biaya untuk mesin-mesin *laundry* diperoleh dari penjumlahan biaya listrik dan biaya depresiasi pada masing-masing mesin. Biaya listrik setiap mesin didapatkan dari perhitungan dengan menggunakan perbandingan daya (kwh) setiap mesin dikalikan dengan alokasi biaya listrik departemen *housekeeping* bagian *laundry*. Tabel terperinci mengenai perhitungan biaya depresiasi dan listrik mesin *laundry* dapat dilihat pada lampiran.

Tabel 4.26 Alokasi Biaya Departemen *Housekeeping* untuk Aktivitas Layanan Kolam Renang

| No | <i>Economic Resources</i> | Jumlah | Alokasi Biaya 1 Tahun (Rp) |
|----|---------------------------|--------|----------------------------|
| 1 | <i>Receptionist</i> kolam | 3 | 58.644.000 |

Pada aktivitas layanan kolam renang, *economic resources* yang dilibatkan antara lain tenaga kerja (*receptionist* kolam). Alokasi biaya tenaga kerja didasarkan pada besarnya gaji pegawai dan tunjangan yang diterima dalam setahun.

4.4.2.3 Alokasi Biaya Departemen F&B

Alokasi biaya pada departemen F&B didasarkan pada *resources* yang dibutuhkan dalam aktivitas layanan sarapan. Pada Tabel 4.27 diuraikan alokasi biaya untuk *resources* yang dibutuhkan dalam aktivitas layanan sarapan.

Tabel 4.27 Alokasi Biaya Departemen F&B untuk Aktivitas Layanan Sarapan

| No | <i>Economic Resources</i> | Jumlah | Alokasi Biaya 1 Tahun (Rp) |
|----|------------------------------|--------|----------------------------|
| 1 | <i>Executive chef</i> | 2 | 364.000.000 |
| 2 | <i>Supervisor FB Service</i> | 2 | 146.000.000 |
| 3 | <i>Waiter/waitress</i> | 8 | 156.384.000 |
| 4 | <i>Greeter</i> | 3 | 58.644.000 |
| 5 | <i>FB staff</i> | 2 | 39.096.000 |
| 6 | <i>Cook resto</i> | 11 | 226.028.000 |
| 7 | Peralatan dapur | 1 set | 25.000.000 |
| 8 | Kompur | 2 | 2.380.000 |

Pada aktivitas layanan sarapan ada beberapa *economic resources* yang dilibatkan. *Economic resources* yang dibutuhkan antara lain tenaga kerja (*greeter, exc chef, cook resto, FB staff* dan *waiter/waitress*), peralatan dapur dan kompor *omelette*.

Besarnya biaya tenaga kerja didapatkan dari nilai gaji dan tunjangan pegawai selama setahun. Sedangkan biaya peralatan dapur didapatkan dari biaya yang dialokasikan untuk operasional dan perawatan fasilitas dapur setiap tahunnya. Kemudian besarnya biaya kompor *omelette* didapatkan dari biaya yang

dialokasikan perusahaan untuk fasilitas ini. Biaya tersebut meliputi biaya bahan bakar kompor (gas) selama setahun dan biaya depresiasi kompor.

4.4.3 Perhitungan *Practical Capacity* Tiap *Resources*

Pada sub bab sebelumnya telah diidentifikasi alokasi biaya untuk setiap *resources* yang digunakan dalam aktivitas. Tahapan berikutnya adalah melakukan perhitungan *practical capacity* untuk setiap *resources*. *Practical capacity* diukur berdasarkan kuantitas menit dan jam dari availabilitas pekerja dalam melakukan pekerjaan (Kaplan & Anderson, 2007). Pada penelitian ini *practical capacity* pada pekerja dihitung berdasarkan *shift* kerja pekerja tersebut. Sedangkan *practical capacity* untuk aktivitas yang dilakukan oleh mesin dihitung berdasarkan kuantitas waktu dari penggunaan mesin. Satuan *practical capacity* yang digunakan adalah menit/tahun.

Practical capacity pekerja pada layanan kamar didasarkan pada *shift* kerja pekerja tersebut dikurangi dengan *non working time*. *Non working time* merupakan waktu yang digunakan untuk beristirahat atau waktu kerja yang tidak digunakan untuk bekerja. Seperti contohnya pada GSA, *non working time* 1 jam per hari adalah waktu istirahat pekerja. Sedangkan pada *executive chef*, *non working time* adalah 6 jam, hal ini dikarenakan *executive chef* hanya berada di restoran pada pagi hari saat persiapan sarapan dan sore hari ketika persiapan menu makan malam. Pada Tabel 4.28 diperlihatkan *shift* kerja untuk pekerja pada layanan kamar.

Tabel 4.28 *Shift* Kerja Pekerja Layanan Kamar

| No | Pekerja | <i>Shift</i> Kerja | <i>Non working time</i> (jam) | Keterangan |
|----|-------------------|-----------------------------|-------------------------------|---|
| 1 | Petugas Reservasi | <i>shift</i> 1: 7.00-15.00 | 1 | waktu istirahat satu jam pada 12.00 - 13.00 |
| | | <i>shift</i> 2: 11.00-19.00 | 1 | waktu istirahat satu jam pada 15.00 - 16.00 |
| 2 | GSA | <i>shift</i> 1: 7.00-15.00 | 1 | waktu istirahat satu jam pada 12.00 - 13.00 |
| | | <i>shift</i> 2: 15.00-23.00 | 1 | waktu istirahat satu jam pada 17.00-18.00 |
| | | <i>shift</i> 3: 23.00-7.00 | 1 | waktu istirahat satu jam pada 4.00- 5.00 |
| 3 | <i>Bell drive</i> | <i>shift</i> 1: 7.00-15.00 | 1 | waktu istirahat satu jam pada 12.00 - 13.00 |

| No | Pekerja | Shift Kerja | Non working time (jam) | Keterangan |
|----|------------------------------|-----------------------------|------------------------|---|
| | | <i>shift 2: 15.00-23.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 17.00-18.00 |
| | | <i>shift 3: 23.00-7.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 4.00- 5.00 |
| 4 | GRO VIP | <i>shift 1: 7.00-15.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 12.00 - 13.00 |
| | | <i>shift 2: 15.00-23.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 17.00-18.00 |
| | | <i>shift 3: 23.00-7.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 4.00- 5.00 |
| 5 | <i>Room attendant</i> | <i>shift 1: 8.00-16.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 12.00 - 13.00 |
| | | <i>shift 2: 15.00-23.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 17.00-18.00 |
| 6 | <i>Executive chef</i> | <i>shift 1: 8.00-16.00</i> | 6 | <i>executive chef</i> hanya berada di tempat kerja pada satu jam di pagi hari pada waktu pelaksanaan sarapan dan sore hari pada persiapan makan malam |
| 7 | <i>Supervisor FB service</i> | <i>shift 1: 8.00-16.00</i> | 4 | <i>supervisor FB service</i> hanya berada di tempat kerja pada pagi hari saat pelaksanaan sarapan dan sore hari pada persiapan makan malam |
| 8 | <i>Greeter</i> | <i>shift 1: 7.00-15.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 12.00 - 13.00 |
| | | <i>shift 2: 15.00-23.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 17.00-18.00 |
| | | <i>shift 3: 23.00-7.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 4.00- 5.00 |
| 9 | <i>Waiter/waitress resto</i> | <i>shift 1: 7.00-15.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 12.00 - 13.00 |
| | | <i>shift 2: 15.00-23.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 17.00-18.00 |
| | | <i>shift 3: 23.00-7.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 4.00- 5.00 |
| 10 | <i>FB staff</i> | <i>shift 1: 7.00-15.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 12.00 - 13.00 |
| | | <i>shift 2: 15.00-23.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 17.00-18.00 |
| | | <i>shift 3: 23.00-7.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 4.00- 5.00 |
| 11 | <i>Runner</i> | <i>shift 1: 8.00-16.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 12.00 - 13.00 |
| 12 | | <i>shift 1: 8.00-16.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 12.00 - 13.00 |

| No | Pekerja | Shift Kerja | Non working time (jam) | Keterangan |
|----|----------------------------------|-----------------------------|------------------------|---|
| | <i>Staff processing laundry</i> | <i>shift 2: 10.00-18.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 15.00 - 16.00 |
| 13 | <i>Staff counter laundry</i> | <i>shift 1: 8.00-16.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 12.00 - 13.00 |
| | | <i>shift 2: 10.00-18.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 15.00 - 16.00 |
| | | <i>shift 3: 13.00-21.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 17.00-18.00 |
| 14 | <i>Receptionist kolam renang</i> | <i>shift 1: 6.00-14.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 12.00 - 13.00 |
| | | <i>shift 2: 14.00-21.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 17.00-18.00 |
| 15 | <i>Cook resto</i> | <i>shift 1: 7.00-15.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 12.00 - 13.00 |
| | | <i>shift 2: 15.00-23.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 17.00-18.00 |
| | | <i>shift 3: 23.00-7.00</i> | 1 | waktu istirahat satu jam pada 4.00- 5.00 |

Berdasarkan *shift* kerja pada Tabel 4.29, maka *practical capacity* untuk pekerja pada layanan kamar dapat dilihat pada Tabel 4.30.

Tabel 4.29 *Practical Capacity* Pekerja Pada Layanan Kamar

| No | <i>Economic Resources</i> | Jam Kerja per Orang per Hari (jam) | Jumlah Pegawai (orang) | Non-working Time per Orang per Hari (jam) | Hari Kerja per Tahun (hari) | <i>Practical Capacity</i> per Tahun (menit) |
|----|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------|---|-----------------------------|---|
| 1 | Petugas reservasi <i>online</i> | 8 | 2 | 1 | 365 | 306.600 |
| 2 | Petugas reservasi telepon | 8 | 2 | 1 | 365 | 306.600 |
| 3 | GSA | 8 | 5 | 1 | 365 | 766.500 |
| 4 | <i>Bell drive</i> | 8 | 5 | 3 | 365 | 547.500 |
| 5 | GRO VIP | 8 | 2 | 3 | 365 | 219.000 |
| 6 | <i>Room Attendant</i> | 8 | 18 | 1 | 365 | 2.759.400 |
| 7 | <i>Executive chef</i> | 8 | 2 | 6 | 365 | 87.600 |
| 8 | <i>Supervisor FB Service</i> | 8 | 2 | 4 | 365 | 175.200 |
| 9 | <i>Greeter</i> | 8 | 3 | 1 | 365 | 459.900 |
| 10 | <i>Waiter/waitress resto sarapan</i> | 8 | 8 | 1 | 365 | 1.226.400 |

| No | <i>Economic Resources</i> | Jam Kerja per Orang per Hari (jam) | Jumlah Pegawai (orang) | <i>Non-working Time</i> per Orang per Hari (jam) | Hari Kerja per Tahun (hari) | <i>Practical Capacity</i> per Tahun (menit) |
|----|----------------------------------|------------------------------------|------------------------|--|-----------------------------|---|
| 11 | <i>FB staff omelette</i> | 8 | 2 | 1 | 365 | 306.600 |
| 12 | <i>Cook resto</i> | 8 | 11 | 1 | 365 | 1.686.300 |
| 13 | <i>Runner</i> | 8 | 2 | 1 | 312 | 262.080 |
| 14 | <i>Staff processing laundry</i> | 8 | 9 | 1 | 312 | 1.179.360 |
| 15 | <i>Staff counter laundry</i> | 8 | 3 | 1 | 312 | 393.120 |
| 16 | <i>Receptionist kolam renang</i> | 8 | 3 | 1 | 365 | 459.900 |

Selain pekerja, jasa layanan kamar juga memiliki *economic resources* yang berupa mesin dan peralatan. Pada Tabel 4.30 dijabarkan *practical capacity* untuk mesin dan peralatan yang digunakan dalam melakukan aktivitas layanan kamar dengan asumsi *available time* sama dengan waktu kerja pekerja total dalam sehari dan *maintenance* atau perbaikan untuk mesin dilakukan pada hari libur.

Tabel 4.30 *Practical Capacity* Mesin dan Peralatan Pada Layanan Kamar

| No | <i>Economic Resources</i> | <i>Available Time</i> per hari (jam) | Jumlah (buah) | Hari Kerja per Tahun (hari) | <i>Practical Capacity</i> per Tahun (menit) |
|----|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------|-----------------------------|---|
| 1 | Komputer reservasi <i>online</i> | 10 | 2 | 365 | 438.000 |
| 2 | Komputer reservasi via telepon | 10 | 2 | 365 | 438.000 |
| 3 | Komputer <i>frontdesk</i> | 21 | 3 | 365 | 1.379.700 |
| 4 | Komputer <i>counter laundry</i> | 10 | 1 | 312 | 187.200 |
| 5 | Telepon reservasi | 10 | 2 | 365 | 438.000 |
| 6 | Telepon <i>frontdesk</i> | 21 | 2 | 365 | 919.800 |
| 7 | Telepon <i>laundry</i> | 10 | 1 | 312 | 187.200 |
| 8 | Troli <i>bell drive</i> | 21 | 5 | 365 | 2.299.500 |
| 9 | Troli & amenitis <i>housekeeping</i> | 13 | 8 | 365 | 2.277.600 |
| 10 | Peralatan dapur | 21 | 1 | 365 | 459.900 |

| No | <i>Economic Resources</i> | <i>Available Time per hari (jam)</i> | Jumlah (buah) | Hari Kerja per Tahun (hari) | Practical Capacity per Tahun (menit) |
|----|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| 11 | Kompor untuk memasak <i>omelette</i> | 4 | 2 | 365 | 175.200 |
| 12 | Mesin cuci kecil | 8 | 2 | 312 | 299.520 |
| 13 | Mesin cuci besar | 8 | 2 | 312 | 299.520 |
| 14 | <i>Gen roll</i> | 8 | 1 | 312 | 149.760 |
| 15 | Mesin pengering | 8 | 1 | 312 | 149.760 |
| 16 | <i>Pressing tools</i> | 8 | 2 | 312 | 299.520 |
| 17 | Air untuk <i>Laundry</i> | 8 | | 312 | 149.760 |

4.4.4 Perhitungan *Capacity Cost Rate (CCR)* Tiap *Resources*

Setelah didapatkan nilai *practical capacity* untuk setiap *resources*, selanjutnya dilakukan perhitungan terhadap *Capacity Cost Rate (CCR)*. CCR adalah tingkat biaya yang dibutuhkan per satuan waktu. Nilai CCR didapatkan dari pembagian nilai alokasi biaya dengan *practical capacity*. CCR yang dihitung pada sub bab ini bukanlah CCR departemen, melainkan CCR setiap *resources*. Hal ini dikarenakan setiap aktivitas dalam satu departemen menggunakan *resources* yang berbeda-beda.

4.4.4.1 CCR *Resources* Pada Departemen *Front Office*

CCR *resources* pada departemen *front office* terdiri dari CCR untuk *resources* tenaga kerja maupun mesin dan peralatan. Pada Tabel 4.31 diuraikan nilai CCR untuk setiap *resources* departemen *front office* yang digunakan untuk layanan kamar.

Tabel 4.31 CCR *Resources* Pada Departemen *Front Office*

| <i>Economic Resources</i> | | Alokasi Biaya (Rp) | <i>Practical Capacity (menit)</i> | CCR (Rp/menit) |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------|-----------------------------------|----------------|
| Tenaga Kerja | Petugas reservasi <i>online</i> | 40.096.000 | 306.600 | 130,78 |
| | Petugas reservasi telepon | 40.096.000 | 306.600 | 130,78 |
| | GSA | 100.240.000 | 766.500 | 130,78 |

| <i>Economic Resources</i> | | Alokasi Biaya (Rp) | <i>Practical Capacity</i> (menit) | CCR (Rp/menit) |
|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------|--|-----------------------|
| | <i>Bell drive</i> | 97.740.000 | 547.500 | 178,52 |
| | GRO VIP | 41.496.000 | 219.000 | 189,48 |
| Mesin/ Peralatan | Telepon Reservasi <i>via</i> telepon | 7.500.000 | 438.000 | 17,12 |
| | Komputer Reservasi <i>via</i> telepon | 12.857.143 | 438.000 | 29,35 |
| | Komputer Reservasi <i>online</i> | 12.857.143 | 438.000 | 29,35 |
| | Komputer <i>frontdesk</i> | 12.857.143 | 1.379.700 | 9,32 |
| | Telepon <i>frontdesk</i> | 7.500.000 | 919.800 | 8,15 |
| | Troli | 2.875.000 | 2.299.500 | 1,25 |

Perhitungan CCR dilakukan dengan menggunakan Persamaan 2.1. Berikut ini adalah contoh perhitungan CCR untuk *resources* petugas reservasi *online*:

$$\begin{aligned}
 CCR_{po} &= \frac{\text{cost of capacity supplied}}{\text{practical capacity of resources supplied}} \\
 &= \frac{40.096.000}{306.600} \\
 &= 130,78 \text{ Rp/menit}
 \end{aligned}$$

Keterangan :

CCR_{po} : CCR petugas reservasi *online*

4.4.4.2 CCR *Resources* Pada Departemen *Housekeeping*

Perhitungan CCR *resources* pada departemen *housekeeping* dilakukan pada setiap bagian departemen yakni bagian *room attendant*, bagian *laundry* dan bagian layanan kolam renang. *Resources* yang dimaksud berupa tenaga kerja serta mesin/peralatan yang digunakan dalam rangka melakukan aktivitas pelayanan jasa layanan kamar.

Pada Tabel 4.32 diperlihatkan hasil perhitungan untuk CCR *resources* pada departemen *housekeeping* bagian *room attendant*. CCR *resources* ini terdiri dari CCR *roomboy* dan juga CCR troli & amenities.

Tabel 4.32 CCR Resources Departemen *Housekeeping* Bagian *Room Attendant*

| <i>Economic Resources</i> | Alokasi Biaya (Rp) | <i>Practical Capacity</i> (menit) | CCR (Rp/menit) |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------------|----------------|
| <i>Roomboy</i> | 351.864.000 | 2.759.400 | 127,51 |
| Troli & amenities | 1.000.000.000 | 2.277.600 | 439,06 |

Pada Tabel 4.33 diuraikan hasil perhitungan CCR *resources* pada departemen *housekeeping* bagian layanan *laundry*. Nilai CCR didapat dari hasil pembagian alokasi dana untuk setiap *resources* dengan nilai *practical capacity* dari setiap *resources*.

Tabel 4.33 CCR Resources Departemen *Housekeeping* Bagian *Laundry*

| <i>Economic Resources</i> | | Alokasi Biaya (Rp) | <i>Practical Capacity</i> (menit) | CCR (Rp/menit) |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------|-----------------------------------|----------------|
| Tenaga Kerja | <i>Runner</i> | 39.096.000 | 262.080 | 149,18 |
| | <i>Staff processing laundry</i> | 175.932.000 | 1.179.360 | 149,18 |
| | <i>Staff counter laundry</i> | 58.644.000 | 393.120 | 149,18 |
| Mesin/ Peralatan | Mesin cuci kecil | 76.050.824 | 299.520 | 253,91 |
| | Mesin cuci besar | 208.527.198 | 299.520 | 696,20 |
| | Mesin Pengering | 24.168.956 | 149.760 | 161,38 |
| | <i>Pressing tools</i> | 57.645.604 | 299.520 | 192,46 |
| | <i>Gen roll</i> | 222.455.793 | 149.760 | 1.485,42 |
| | Telepon | 103.000 | 187.200 | 0,55 |
| | Komputer | 1.250.000 | 187.200 | 6,68 |
| Air | | 875.000.000 | 149.760 | 5.842,68 |

Pada Tabel 4.34 diperlihatkan hasil perhitungan CCR *resources* departemen *housekeeping* bagian layanan kolam renang yakni khususnya pada layanan fasilitas kolam renang.

Tabel 4.34 CCR *Resources* Departemen *Housekeeping* Bagian Layanan Kolam Renang

| <i>Economic Resources</i> | | Alokasi Biaya (Rp) | <i>Practical Capacity</i> (menit) | CCR (Rp/menit) |
|---------------------------|----------------------------------|--------------------|-----------------------------------|----------------|
| Tenaga Kerja | <i>Receptionist</i> kolam renang | 58.644.000 | 459.900 | 127,51 |

4.4.4.3 CCR *Resources* Pada Departemen F&B

Perhitungan CCR *resources* departemen F&B meliputi *resources* yang digunakan dalam melakukan aktivitas pada layanan sarapan untuk tamu yang menginap di hotel. Pada Tabel 4.35 diuraikan nilai CCR dari setiap *resources* tersebut.

Tabel 4.35 CCR *Resources* Pada Departemen F&B untuk Layanan Sarapan

| <i>Economic Resources</i> | | Alokasi Biaya (Rp) | <i>Practical Capacity</i> (menit) | CCR (Rp/menit) |
|---------------------------|--------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|----------------|
| Tenaga Kerja | <i>Executive chef</i> | 364.000.000 | 87.600 | 4.155,25 |
| | <i>Cook resto</i> | 226.028.000 | 1.686.300 | 134,04 |
| | <i>Supervisor FB Service</i> | 146.000.000 | 175.200 | 833,33 |
| | <i>Waiter/waitress resto sarapan</i> | 156.384.000 | 1.226.400 | 127,51 |
| | <i>Greeter</i> | 58.644.000 | 459.900 | 127,51 |
| | <i>FB staff omelette</i> | 39.096.000 | 306.600 | 127,51 |
| Mesin/ Peralatan | Peralatan dapur | 25.000.000 | 459.900 | 54,36 |
| | Kompom <i>omelette</i> | 2.380.000 | 175.200 | 13,58 |

4.4.5 Penentuan Waktu Standar Setiap Aktivitas

Tahapan penentuan waktu standar dapat dilakukan setelah diketahui aktivitas-aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Tahapan ini dapat dilakukan secara paralel dengan tahapan penentuan *economic resources* pada aktivitas.

Waktu standar adalah waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu aktivitas dengan telah mempertimbangkan *allowance*. Waktu standar untuk setiap aktivitas ini nantinya akan menjadi *input* dalam penentuan persamaan waktu layanan.

Penentuan waktu standar aktivitas pada layanan kamar dilakukan dengan metode yang berbeda-beda. Ada dua metode yang digunakan yakni berdasarkan pengamatan waktu kerja secara langsung (metode *work sampling* dan *stopwatch time study*) serta berdasarkan *expert judgment* dari pihak hotel. *Expert judgment* yang dilakukan berdasarkan pendapat dan pengalaman dari pihak hotel atau berdasarkan waktu standar mesin yang digunakan. Pada Tabel 4.36 berikut ini akan diuraikan setiap aktivitas layanan kamar dan metode yang digunakan dalam penentuan waktu standarnya.

Tabel 4.36 Metode Penentuan Waktu Standar Aktivitas Layanan Kamar

| No | Aktivitas | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Metode Penentuan Waktu Standar |
|----|--------------------------|---|--|---|
| 1 | Reservasi <i>online</i> | Memeriksa <i>list</i> pesanan kamar pada sistem <i>online</i> | | <i>expert judgment spv front office</i> |
| | | Memasukkan data pada sistem <i>online</i> ke data pesanan di komputer | | <i>expert judgment spv front office</i> |
| 2 | Reservasi via telepon | <i>Greeting</i> | | <i>expert judgment spv front office</i> |
| | | Menanyakan keinginan <i>customer</i> | | <i>expert judgment spv front office</i> |
| | | Menawarkan tipe dan harga kamar yang <i>available</i> | | <i>expert judgment spv front office</i> |
| | | Mencatat pesanan kamar pada komputer | | <i>expert judgment spv front office</i> |
| 3 | Layanan <i>frontdesk</i> | Reservasi pada <i>frontdesk</i> | <i>Greeting</i> | <i>work sampling</i> |
| | | | Menanyakan keinginan <i>customer</i> | |
| | | | Menjelaskan tipe kamar dan harga | |
| | | | Memeriksa daftar <i>available room</i> pada komputer | |
| | | | Mencatat pesanan kamar pada komputer | |
| | <i>Check in</i> | <i>Greeting</i> | | |
| | | Menanyakan keinginan <i>customer</i> | | |

| No | Aktivitas | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Metode Penentuan Waktu Standar |
|----|-----------|------------------|---|--------------------------------|
| | | | Menanyakan apakah sudah melakukan reservasi | |
| | | | Memeriksa pesanan kamar <i>customer</i> pada komputer | |
| | | | Menawarkan tipe dan harga kamar yang <i>available</i> | |
| | | | Mencatat kamar yang dipilih <i>customer</i> | |
| | | | Memberikan kunci kamar | |
| | | | Menanyakan apakah akan melakukan pembayaran sekarang | |
| | | | Menerima pembayaran | |
| | | <i>Check out</i> | <i>Greeting</i> | |
| | | | Menanyakan keinginan <i>customer</i> | |
| | | | Menerima kunci | |
| | | | Memeriksa catatan tagihan kamar | |
| | | | Memberikan bill | |

| No | Aktivitas | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Metode Penentuan Waktu Standar |
|----|-------------------|--|---|------------------------------------|
| | | | Menerima pembayaran | |
| 4 | Mengantarkan tamu | Mengantarkan tamu | <i>Greeting</i> | <i>stopwatch time study</i> |
| | | | Memindahkan barang <i>customer</i> ke troli | <i>stopwatch time study</i> |
| | | | Mengantarkan tamu | <i>stopwatch time study</i> |
| 5 | Layanan Sarapan | Menyiapkan menu sarapan | | <i>expert judgment spv F&B</i> |
| | | Melakukan pengontrolan aktivitas persiapan sarapan | | <i>expert judgment spv F&B</i> |
| | | Menata menu dan peralatan makan | Menata masakan | <i>expert judgment spv F&B</i> |
| | | | Menata minuman | <i>expert judgment spv F&B</i> |
| | | | Menata peralatan makan pada meja | <i>expert judgment spv F&B</i> |
| | | <i>Greeting</i> | | <i>stopwatch time study</i> |
| | | Membuat <i>omelette</i> | Menerima pesanan | <i>stopwatch time study</i> |
| | | | Menyiapkan adonan | <i>stopwatch time study</i> |
| | | | Memasak <i>omelette</i> | <i>stopwatch time study</i> |
| | | | Menyajikan di piring | <i>stopwatch time study</i> |
| | | Layanan <i>waiter/waitress</i> | Mengambil piring dan gelas sisa | <i>stopwatch time study</i> |
| | | | Membersihkan meja | <i>stopwatch time study</i> |
| | | | Menata meja dengan peralatan makan baru | <i>stopwatch time study</i> |

| No | Aktivitas | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Metode Penentuan Waktu Standar |
|----|-----------|--|---------------------------------------|------------------------------------|
| | | | <i>Refill</i> Tisu | <i>work sampling</i> |
| | | | <i>Refill</i> Makanan | |
| | | | <i>Refill</i> Minuman | |
| | | | Mengganti <i>pepper</i> , gula, garam | |
| 6 | Laundry | Menerima pesanan <i>laundry</i> | | <i>expert judgment spv laundry</i> |
| | | Mengambil <i>laundry</i> | | <i>expert judgment spv laundry</i> |
| | | Pencatatan <i>incoming laundry</i> pada <i>counter</i> | | <i>expert judgment spv laundry</i> |
| | | Pemilahan | | <i>expert judgment spv laundry</i> |
| | | Pencucian | | waktu standar mesin |
| | | Pengeringan manual | | <i>expert judgment spv laundry</i> |
| | | Pengeringan dengan mesin | | waktu standar mesin |
| | | <i>Pressing</i> | | <i>stopwatch time study</i> |
| | | <i>Packing</i> | | <i>stopwatch time study</i> |
| | | Pencatatan <i>finished laundry</i> pada <i>counter</i> | | <i>expert judgment spv laundry</i> |
| | | Mengantarkan <i>laundry</i> | | <i>expert judgment spv laundry</i> |
| | | Membawa <i>laundry</i> | | <i>expert judgment spv laundry</i> |
| | | Pencatatan pada buku | | <i>expert judgment spv laundry</i> |
| | | Pencucian | | waktu standar mesin |
| | | Pengeringan dengan mesin | | waktu standar mesin |
| | | <i>Ironing</i> | | waktu standar mesin |
| | | Pencatatan pada buku | | <i>expert judgment spv laundry</i> |

| No | Aktivitas | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Metode Penentuan Waktu Standar |
|----|------------------------|---|-------------------|---|
| | | Pengiriman ke <i>housekeeping</i> | | <i>expert judgment spv laundry</i> |
| 7 | Pelayanan kolam renang | Registrasi | | <i>expert judgment spv housekeeping</i> |
| | | Memberikan handuk untuk <i>customer</i> | | <i>expert judgment spv housekeeping</i> |
| 8 | <i>Room attendant</i> | Merapikan tempat tidur | | <i>stopwatch time study</i> |
| | | Membersihkan lantai | | <i>stopwatch time study</i> |
| | | Membersihkan dan merapikan meja | | <i>stopwatch time study</i> |
| | | Membuang sampah | | <i>stopwatch time study</i> |
| | | Membersihkan kamar mandi | | <i>stopwatch time study</i> |

4.4.5.1 Penentuan Waktu Standar Aktivitas Reservasi *Online*

Penentuan waktu standar aktivitas reservasi via *online* dilakukan berdasarkan *expert judgment* dari pihak hotel. Hal ini dikarenakan, aktivitas tersebut tidak dapat diamati secara langsung. *Supervisor front office* menjadi pihak yang dipilih untuk memberikan *expert judgment* mengenai waktu standar aktivitas tersebut. *Supervisor front office* dipilih karena aktivitas reservasi menjadi tanggung jawab departemen *front office*. Pada Tabel 4.37 diperlihatkan waktu standar dari sub aktivitas reservasi *online*.

Tabel 4.37 Waktu Standar Reservasi Via *Online*

| No | Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan |
|----|---|-----------------------|---------------------|
| 1 | Memeriksa <i>list</i> pesanan kamar pada sistem <i>online</i> | 2 | Per <i>customer</i> |
| 2 | Memasukkan data pada sistem <i>online</i> ke data pesanan di komputer | 1 | Per <i>customer</i> |

4.4.5.2 Penentuan Waktu Standar Aktivitas Reservasi Via Telepon

Penentuan waktu standar aktivitas reservasi via telepon juga dilakukan berdasarkan *expert judgment* dari pihak hotel dikarenakan keterbatasan dalam pengamatan aktivitas tersebut. Sama halnya dengan aktivitas reservasi *online*, aktivitas ini juga menggunakan pendapat *supervisor front office* sebagai pihak yang dipilih untuk memberikan *expert judgment* mengenai waktu standar aktivitas tersebut. Pada Tabel 4.38 diperlihatkan waktu standar dari sub aktivitas reservasi via telepon.

Tabel 4.38 Waktu Standar Reservasi Via Telepon

| No | Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan |
|----|---|-----------------------|---------------------|
| 1 | <i>Greeting</i> | 5 | Per <i>customer</i> |
| 2 | Menanyakan keinginan <i>customer</i> | | |
| 3 | Menawarkan tipe dan harga kamar yang <i>available</i> | | |
| 4 | Mencatat pesanan kamar pada komputer | | |

4.4.5.3 Penentuan Waktu Standar Aktivitas Layanan *Frontdesk*

Frontdesk merupakan bagian penerima tamu pada sebuah hotel yang seringkali disebut dengan GSA. Aktivitas layanan pada bagian *frontdesk* beragam seperti aktivitas *check in*, reservasi, *check out*, pelayanan informasi, penerimaan telepon dan lain sebagainya. Namun pada penelitian ini, aktivitas yang akan dihitung waktu standarnya adalah aktivitas *check in*, *check out* dan reservasi.

Jenis aktivitas yang terjadi pada bagian *frontdesk* merupakan aktivitas yang tidak repetitif. Oleh karena itu, metode yang digunakan dalam penentuan waktu standarnya adalah metode *work sampling*. Perhitungan waktu standar pada layanan *frontdesk* dilakukan berdasarkan waktu sub aktivitas. Hal ini dikarenakan keterbatasan dari metode *work sampling* sehingga tidak dapat menghitung waktu setiap sub dari sub aktivitas.

Pengamatan dilakukan 3 kali yakni *pre work sampling*, *work sampling 1* dan *work sampling 2*. Elemen kerja yang diamati (p) adalah *check in*, *check out* dan reservasi. Elemen kerja lain yang muncul (q) yakni menerima telepon/ menelepon, ngobrol, *waiting* dan *personal need*. Pada Tabel 4.39 ditampilkan kegiatan lama waktu dan jumlah data pada setiap *sampling*.

Tabel 4.39 Data Pengamatan Layanan *Frontdesk* dengan *Work Sampling*

| Pengamatan | Lama Waktu Pengamatan (jam) | Jumlah Data | Frekuensi Munculnya Aktivitas yang Diamati (p) | Frekuensi Munculnya Aktivitas Lain (q) |
|--------------------------|-----------------------------|-------------|--|--|
| <i>Pre work sampling</i> | 2 | 100 | 82 | 18 |
| <i>Work sampling 1</i> | 4 | 250 | 193 | 57 |
| <i>Work sampling 2</i> | 5 | 250 | 189 | 61 |

Pre work sampling dilakukan dalam waktu 2 jam dengan jumlah data 100. Data yang diperoleh dari *pre work sampling* ini kemudian dijadikan bahan untuk melakukan perhitungan data yang dibutuhkan dalam pengamatan *work sampling* dengan menggunakan Persamaan 2.9.

$$N = \frac{k^2(p(1-P))}{(Sp)^2}$$

$$N = \frac{2^2(0,82(0,18))}{(0,05)^2}$$

$$N = 236,16$$

Keterangan:

N : Jumlah pengamatan yang harus dilakukan untuk *work sampling*

k : Indeks tingkat kepercayaan (95% = 2)

p : Persentase terjadinya kejadian yang diamati

Sp : Tingkat ketelitian yang dinyatakan dalam angka desimal (0,05)

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan angka 236,16 sebagai jumlah data yang harus dilakukan untuk *work sampling*. Oleh karena itu, pada *work sampling* dilakukan pengamatan dengan jumlah data 250 (lebih dari jumlah data yang sebenarnya dibutuhkan).

Setelah didapatkan data *work sampling* 1, selanjutnya kembali dilakukan perhitungan dengan Persamaan 2.10 untuk mengetahui apakah data yang diambil telah cukup.

$$N' = \frac{k^2(1-p)}{S^2 p}$$

$$N' = \frac{2^2(0,23)}{0,05^2 (0,77)}$$

$$N' = 472,53$$

Keterangan:

N' : Jumlah data yang dibutuhkan

k : Indeks tingkat kepercayaan (2)

p : Persentase terjadinya kejadian yang diamati

S : Tingkat ketelitian yang dinyatakan dalam angka desimal (0,05)

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan bahwa jumlah data yang dibutuhkan adalah 472,53. Apabila dikurangi dengan jumlah data yang telah

diperoleh dalam *work sampling* 1 (250 data) maka jumlah data yang harus diperoleh pada *work sampling* 2 adalah 222,53. Begitu seterusnya hingga nilai jumlah data yang telah diperoleh lebih kecil atau sama dengan jumlah data yang dibutuhkan.

Tahap berikutnya adalah dengan melakukan perhitungan waktu standar untuk aktivitas layanan *front office* dengan Persamaan 2.11

$$ST: \frac{T \times p \times PR}{\text{Total produk}} \times \frac{100\%}{100\% - a}$$

$$ST: \frac{9 \times 0,955 \times 1,09}{71} \times \frac{100\%}{100\% - 5\%}$$

$$ST: 0,138 \text{ jam}$$

$$ST: 8,33 \text{ menit per customer}$$

Keterangan:

ST : Waktu standar per produk (jam)

T : Total waktu pengamatan (jam)

p : Persentase terjadinya kejadian yang diamati

PR : *Performance rating* dari GSA (1,07)

Total produk : Jumlah *customer* yang dilayani selama pengamatan

a : *Allowance* (5 %)

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut didapatkan bahwa waktu standar untuk setiap aktivitas layanan *front office* adalah 8,33 menit per *customer*.

4.4.5.4 Penentuan Waktu Standar Aktivitas Mengantarkan Tamu

Aktivitas mengantarkan tamu hanya dilakukan apabila tamu membutuhkan bantuan untuk membawa barang-barangnya (barang yang dibawa tamu banyak) atau tamu merupakan tamu VIP. Aktivitas mengantarkan tamu ini dilakukan oleh seorang *bell drive* (untuk tamu reguler) atau GRO VIP (untuk tamu VIP).

Metode penentuan waktu standar yang digunakan adalah metode *stopwatch time study*. Pada Tabel 4.41 ini diperlihatkan data waktu aktual yang diperoleh dalam tiga kali pengamatan.

Tabel 4.40 Waktu Aktual Aktivitas Mengantarkan Tamu

| Aktivitas | Waktu Aktivitas Ke... (Menit) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| <i>Greeting</i> | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,05 | 0,05 | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,05 | 0,07 | 0,05 | 0,05 | 0,07 | 0,05 | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,05 |
| Memindahkan barang tamu ke troli | 0,63 | 0,70 | 0,62 | 0,73 | 0,50 | 0,75 | 0,62 | 0,55 | 0,68 | 0,62 | 0,68 | 0,58 | 0,52 | 0,73 | 0,60 | 0,77 | 0,52 | 0,63 | 0,67 | 0,50 |
| Mengantarkan tamu ke kamar | 5,02 | 3,52 | 3,87 | 5,08 | 5,60 | 4,65 | 4,43 | 4,07 | 4,62 | 4,57 | 4,05 | 5,18 | 4,53 | 3,70 | 4,37 | 5,17 | 4,55 | 3,53 | 4,72 | 4,48 |

Data waktu aktual yang telah didapatkan kemudian diuji keseragaman datanya dengan menggunakan *software* Minitab hingga didapatkan data waktu aktual yang telah seragam. Berdasarkan hasil pengujian dengan *software* Minitab, diketahui bahwa tidak ada data *outlier* dari data-data yang didapatkan dalam proses pengamatan aktivitas *bell drive* dalam mengantarkan tamu. Nilai rata-rata untuk masing-masing sub aktivitas dapat dilihat pada Tabel 4.42.

Tabel 4.41 Waktu Aktual Rata-Rata Sub Aktivitas Pada Aktivitas Mengantarkan Tamu

| No | Sub Aktivitas | Waktu Rata-Rata (menit) |
|----|----------------------------------|-------------------------|
| 1 | <i>Greeting</i> | 0,06 |
| 2 | Memindahkan barang tamu ke troli | 0,63 |
| 3 | Mengantarkan tamu ke kamar | 4,49 |

Data waktu aktual tersebut kemudian diuji kecukupan datanya dengan Persamaan 2.3 dengan nilai kepercayaan sebesar 95%, Berikut adalah contoh perhitungan uji kecukupan data pada sub aktivitas *greeting*.

$$N' = \left[\frac{z \cdot s}{x \cdot k} \right]^2$$

$$N' = \left[\frac{1,645 \cdot 0,008}{0,06 \cdot 0,05} \right]^2$$

$$N' = 19,45$$

$$N' < N$$

Setelah didapatkan nilai N' yang lebih kecil dari nilai N , maka dapat disimpulkan bahwa data yang telah diperoleh sudah cukup. Selanjutnya perhitungan waktu normal dan waktu standar untuk setiap sub aktivitas mengantarkan tamu dengan menggunakan Persamaan 2.6 dan 2.8. Nilai *performance rating* dari *bell drive* diperoleh berdasarkan *expert judgment* dari *supervisor front office* dengan menggunakan sistem *westinghouse*. Nilai yang didapatkan yakni sebesar 1,07. Sedangkan nilai *allowance* yang diterapkan adalah

5% dari waktu aktivitas. Berikut adalah contoh perhitungan waktu normal sub aktivitas *greeting*.

$$\text{Waktu normal} = \text{waktu pengamatan} \times \frac{\text{Rating factor \%}}{100\%}$$

$$\text{Waktu normal} = 0,06 \times 1,07$$

$$\text{Waktu normal} = 0,065 \text{ menit}$$

Sedangkan waktu standar sub aktivitas *greeting* adalah sebagai berikut:

$$\text{Waktu baku} = \text{waktu normal} \times \frac{100\%}{100\% - \%allowance}$$

$$\text{Waktu baku} = 0,065 \times \frac{100\%}{100\% - 5\%}$$

$$\text{Waktu baku} = 0,07 \text{ menit}$$

Pada Tabel 4.42 diperlihatkan waktu standar untuk setiap sub aktivitas pada aktivitas mengantarkan tamu. Nilai *allowance* yang digunakan adalah 0,05 dan *performance rating* pekerja sebesar 1,07.

Tabel 4.42 Waktu Standar Sub Aktivitas Pada Aktivitas Mengantarkan Tamu

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Waktu Aktual (menit) | PR | <i>Allowance</i> | Waktu Normal (menit) | Waktu Standar (menit) |
|-------------------|--|-----------------------------|-----------|------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Mengantarkan tamu | <i>Greeting</i> | 0,06 | 1,07 | 0,05 | 0,065092 | 0,07 |
| | Memindahkan barang <i>customer</i> ke troli | 0,63 | 1,07 | 0,05 | 0,6741 | 0,71 |
| | Mengantarkan <i>customer</i> / tamu ke kamar | 4,49 | 1,07 | 0,05 | 4,79895 | 5,05 |

4.4.5.5 Penentuan Waktu Standar Aktivitas Layanan Sarapan

Aktivitas layanan sarapan terdiri dari beberapa sub aktivitas diantaranya menyiapkan menu, melakukan pengontrolan aktivitas persiapan sarapan di dapur, menata menu dan peralatan makan, *greeting*, membuat *omelette* dan layanan *waiter/waitress*.

Penentuan waktu standar untuk sub aktivitas menyiapkan menu, melakukan pengontrolan aktivitas persiapan sarapan di dapur, serta menata menu dan peralatan makan dilakukan berdasarkan *expert judgment* dari *supervisor* bagian *food and beverage*. Pemilihan metode *expert judgment* ini dikarenakan aktivitas tersebut tidak dapat diamati secara langsung oleh peneliti. Pihak *supervisor food & beverage* dipilih menjadi pihak yang diminta menentukan *expert judgment* karena dianggap paling memahami aktivitas yang dilakukan di restoran hotel. Pada Tabel 4.43 diperlihatkan waktu standar untuk ketiga sub aktivitas tersebut.

Tabel 4.43 Waktu Standar Sub Aktivitas Menyiapkan Menu serta Menata Menu dan Peralatan Makan

| Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) |
|--|----------------------------------|-----------------------|
| Menyiapkan menu sarapan | | 60 |
| Melakukan pengontrolan aktivitas persiapan sarapan | | 15 |
| Menata menu dan peralatan makan | Menata masakan | 10 |
| | Menata minuman | 10 |
| | Menata peralatan makan pada meja | 10 |

Penentuan waktu standar lainnya seperti *greeting*, membuat *omelette* dan layanan *waiter* bagian pembersihan meja dilakukan melalui metode *stopwatch time study*, sedangkan untuk aktivitas layanan *waiter/waitress* bagian *refill* dilakukan dengan metode *work sampling*. Pada Tabel 4.44 diperlihatkan waktu aktual yang didapatkan berdasarkan pengamatan secara langsung untuk aktivitas *greeting*, membuat *omelette* dan layanan *waiter* bagian pembersihan meja.

Tabel 4.44 Waktu Aktual Sub Aktivitas *Greeting*, Membuat *Omelette*, dan Layanan *Waiter* Bagian Pembersihan Meja

| Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Waktu Aktivitas Ke... (Menit) | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|---|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| <i>Greeting</i> | | 1,48 | 1,62 | 1,63 | 1,60 | 1,77 | 1,22 | 1,35 | 1,73 | 1,67 | 1,30 | 1,25 | 1,17 | 3,10 | 1,33 | 1,55 |
| Membuat <i>omelette</i> | Menerima pesanan | 0,12 | 0,12 | 0,12 | 0,10 | 0,12 | 0,08 | 0,10 | 0,10 | 0,12 | 0,12 | 0,12 | 0,10 | 0,10 | 0,08 | 0,12 |
| | Menyiapkan adonan | 0,23 | 0,23 | 0,27 | 0,23 | 0,25 | 0,22 | 0,18 | 0,25 | 0,22 | 0,28 | 0,23 | 0,27 | 0,25 | 0,18 | 0,18 |
| | Memasak <i>omelette</i> | 5,83 | 6,67 | 3,50 | 3,48 | 4,00 | 4,37 | 3,88 | 3,62 | 3,13 | 4,15 | 4,40 | 4,77 | 4,18 | 4,03 | 3,20 |
| | Menyajikan di piring | 0,08 | 0,10 | 0,12 | 0,08 | 0,12 | 0,12 | 0,12 | 0,08 | 0,10 | 0,08 | 0,12 | 0,10 | 0,08 | 0,12 | 0,10 |
| Layanan <i>waiter</i> | Mengambil piring dan gelas sisa | 1,40 | 1,30 | 1,02 | 1,05 | 0,83 | 1,15 | 0,85 | 1,02 | 1,03 | 0,87 | 1,20 | 1,03 | 1,08 | 0,85 | 1,03 |
| | Membersihkan meja | 0,42 | 1,03 | 0,92 | 1,05 | 0,80 | 1,17 | 1,10 | 0,95 | 0,97 | 1,13 | 1,05 | 0,82 | 0,83 | 1,10 | 1,08 |
| | Menata meja dengan peralatan makan baru | 1,98 | 1,97 | 2,00 | 1,45 | 1,87 | 1,90 | 1,95 | 1,58 | 1,73 | 0,83 | 1,73 | 1,58 | 1,77 | 1,32 | 1,82 |

Tabel 4.44 Waktu Aktual Sub Aktivitas *Greeting*, Membuat *Omelette*, dan Layanan *Waiter* Bagian Pembersihan Meja (lanjutan)

| Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Aktivitas Ke... | | | | | | | | | | | | | | | Rata-rata |
|-------------------------|---|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| | | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | |
| <i>Greeting</i> | | 1,20 | 0,95 | 1,30 | 1,12 | 1,63 | 1,33 | 1,67 | 0,98 | 1,58 | 1,77 | 1,67 | 1,63 | 1,47 | 1,50 | 1,67 | 1,45 |
| Membuat <i>omelette</i> | Menerima pesanan | 0,10 | 0,17 | 0,08 | 0,08 | 0,10 | 0,08 | 0,12 | 0,12 | 0,08 | 0,08 | 0,12 | 0,08 | 0,12 | 0,10 | 0,10 | 0,10 |
| | Menyiapkan adonan | 0,27 | 0,20 | 0,23 | 0,18 | 0,27 | 0,27 | 0,23 | 0,28 | 0,23 | 0,18 | 0,20 | 0,23 | 0,25 | 0,27 | 0,23 | 0,23 |
| | Memasak <i>omelette</i> | 3,72 | 3,42 | 4,70 | 3,07 | 4,25 | 3,82 | 4,17 | 4,50 | 4,87 | 3,72 | 3,90 | 3,50 | 3,12 | 3,58 | 3,73 | 3,88 |
| | Menyajikan di piring | 0,08 | 0,10 | 0,08 | 0,10 | 0,10 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,10 | 0,08 | 0,08 | 0,10 | 0,08 | 0,12 | 0,12 | 0,10 |
| Layanan <i>waiter</i> | Mengambil piring dan gelas sisa | 1,10 | 1,13 | 1,40 | 1,48 | 1,18 | 1,10 | 1,02 | 1,48 | 1,28 | 0,92 | 1,23 | 1,23 | 1,42 | 1,47 | 1,12 | |
| | Membersihkan meja | 1,17 | 1,07 | 1,15 | 0,77 | 1,00 | 0,50 | 1,07 | 1,15 | 0,92 | 0,97 | 0,75 | 1,00 | 1,03 | 0,93 | 0,83 | |
| | Menata meja dengan peralatan makan baru | 2,00 | 1,98 | 1,77 | 1,55 | 1,47 | 1,43 | 1,70 | 1,95 | 1,73 | 1,57 | 1,42 | 1,88 | 1,70 | 1,70 | 1,53 | |

Tabel 4.44 Waktu Aktual Sub Aktivitas *Greeting*, Membuat *Omelette*, dan Layanan *Waiter* Bagian Pembersihan Meja (lanjutan)

| Sub Aktivitas | Waktu Aktivitas ke... (menit) | | | Rata-Rata |
|---|-------------------------------|------|------|-----------|
| | 31 | 32 | 33 | |
| Mengambil piring dan gelas sisa | 1,08 | 0,47 | 1,02 | 1,14 |
| Membersihkan meja | | | | 0,99 |
| Menata meja dengan peralatan makan baru | 1,58 | 2,00 | | 1,73 |

Data waktu aktual pada Tabel 4.45 kemudian diuji keseragamannya. Uji keseragaman data dilakukan dengan bantuan *software* Minitab. Data-data yang *outlier* dihilangkan (data ber-*shading* merah) hingga didapatkan data waktu aktual yang seragam seperti pada Tabel 4.45.

Tabel 4.45 Waktu Aktual Sub Aktivitas *Greeting*, Membuat *Omelette*, dan Layanan *Waiter* Bagian Pembersihan Meja Hasil Uji Keseragaman

| Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Waktu Aktivitas Ke... (Menit) | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|---|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| <i>Greeting</i> | | 1,48 | 1,62 | 1,63 | 1,60 | 1,77 | 1,22 | 1,35 | 1,73 | 1,67 | 1,30 | 1,25 | 1,17 | 3,10 | 1,33 | 1,55 |
| Membuat <i>omelette</i> | Menerima pesanan | 0,12 | 0,12 | 0,12 | 0,10 | 0,12 | 0,08 | 0,10 | 0,10 | 0,12 | 0,12 | 0,12 | 0,10 | 0,10 | 0,08 | 0,12 |
| | Menyiapkan adonan | 0,23 | 0,23 | 0,27 | 0,23 | 0,25 | 0,22 | 0,18 | 0,25 | 0,22 | 0,28 | 0,23 | 0,27 | 0,25 | 0,18 | 0,18 |
| | Memasak <i>omelette</i> | 5,83 | 6,67 | 3,50 | 3,48 | 4,00 | 4,37 | 3,88 | 3,62 | 3,13 | 4,15 | 4,40 | 4,77 | 4,18 | 4,03 | 3,20 |
| | Menyajikan di piring | 0,08 | 0,10 | 0,12 | 0,08 | 0,12 | 0,12 | 0,12 | 0,08 | 0,10 | 0,08 | 0,12 | 0,10 | 0,08 | 0,12 | 0,10 |
| Layanan <i>waiter</i> | Mengambil piring dan gelas sisa | 1,40 | 1,30 | 1,02 | 1,05 | 0,83 | 1,15 | 0,85 | 1,02 | 1,03 | 0,87 | 1,20 | 1,03 | 1,08 | 0,85 | 1,03 |
| | Membersihkan meja | 0,42 | 1,03 | 0,92 | 1,05 | 0,80 | 1,17 | 1,10 | 0,95 | 0,97 | 1,13 | 1,05 | 0,82 | 0,83 | 1,10 | 1,08 |
| | Menata meja dengan peralatan makan baru | 1,98 | 1,97 | 2,00 | 1,45 | 1,87 | 1,90 | 1,95 | 1,58 | 1,73 | 0,83 | 1,73 | 1,58 | 1,77 | 1,32 | 1,82 |

Tabel 4.45 Waktu Aktual Sub Aktivitas *Greeting*, Membuat *Omelette*, dan Layanan *Waiter* Bagian Pembersihan Meja Hasil Uji Keseragaman (lanjutan)

| Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Aktivitas Ke... | | | | | | | | | | | | | | | Rata-rata |
|-------------------------|---|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| | | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | |
| <i>Greeting</i> | | 1,20 | 0,95 | 1,30 | 1,12 | 1,63 | 1,33 | 1,67 | 0,98 | 1,58 | 1,77 | 1,67 | 1,63 | 1,47 | 1,50 | 1,67 | 1,45 |
| Membuat <i>omelette</i> | Menerima pesanan | 0,10 | 0,17 | 0,08 | 0,08 | 0,10 | 0,08 | 0,12 | 0,12 | 0,08 | 0,08 | 0,12 | 0,08 | 0,12 | 0,10 | 0,10 | 0,10 |
| | Menyiapkan adonan | 0,27 | 0,20 | 0,23 | 0,18 | 0,27 | 0,27 | 0,23 | 0,28 | 0,23 | 0,18 | 0,20 | 0,23 | 0,25 | 0,27 | 0,23 | 0,23 |
| | Memasak <i>omelette</i> | 3,72 | 3,42 | 4,70 | 3,07 | 4,25 | 3,82 | 4,17 | 4,50 | 4,87 | 3,72 | 3,90 | 3,50 | 3,12 | 3,58 | 3,73 | 3,88 |
| | Menyajikan di piring | 0,08 | 0,10 | 0,08 | 0,10 | 0,10 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,10 | 0,08 | 0,08 | 0,10 | 0,08 | 0,12 | 0,12 | 0,10 |
| Layanan <i>waiter</i> | Mengambil piring dan gelas sisa | 1,10 | 1,13 | 1,40 | 1,48 | 1,18 | 1,10 | 1,02 | 1,48 | 1,28 | 0,92 | 1,23 | 1,23 | 1,42 | 1,47 | 1,12 | 1,14 |
| | Membersihkan meja | 1,17 | 1,07 | 1,15 | 0,77 | 1,00 | 0,50 | 1,07 | 1,15 | 0,92 | 0,97 | 0,75 | 1,00 | 1,03 | 0,93 | 0,83 | 0,99 |
| | Menata meja dengan peralatan makan baru | 2,00 | 1,98 | 1,77 | 1,55 | 1,47 | 1,43 | 1,70 | 1,95 | 1,73 | 1,57 | 1,42 | 1,88 | 1,70 | 1,70 | 1,53 | 1,73 |

Tabel 4.45 Waktu Aktual Sub Aktivitas *Greeting*, Membuat *Omelette*, dan Layanan *Waiter* Bagian Pembersihan Meja Hasil Uji Keseragaman (lanjutan)

| Sub Aktivitas | Waktu Aktivitas ke... (menit) | | | Rata-Rata |
|---|-------------------------------|------|------|-----------|
| | 31 | 32 | 33 | |
| Mengambil piring dan gelas sisa | 1,08 | 0,47 | 1,02 | 1,14 |
| Membersihkan meja | | | | 0,99 |
| Menata meja dengan peralatan makan baru | 1,58 | 2,00 | | 1,73 |

Data waktu aktual yang telah seragam tersebut kemudian diuji kecukupan datanya dengan menggunakan Persamaan 2.3 seperti berikut pada Tabel 4.46.

Tabel 4.46 Hasil Uji Kecukupan Waktu Aktual Sub Aktivitas *Greeting*, Membuat *Omelette*, dan Layanan *Waiter* Bagian Pembersihan Meja

| Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Jumlah Data (N) | Jumlah Data yang Dibutuhkan (N') | Keterangan |
|-------------------------|---|-----------------|----------------------------------|------------|
| <i>Greeting</i> | | 29 | 28,38 | Data cukup |
| Membuat <i>omelette</i> | Menerima pesanan | 29 | 19,95 | Data cukup |
| | Menyiapkan adonan | 30 | 19,13 | Data cukup |
| | Memasak <i>omelette</i> | 28 | 18,35 | Data cukup |
| | Menyajikan di piring | 30 | 22,12 | Data cukup |
| Layanan <i>waiter</i> | Mengambil piring dan kelas sisa | 32 | 30,34 | Data cukup |
| | Membersihkan meja | 28 | 17,45 | Data cukup |
| | Menata meja dengan peralatan makan baru | 31 | 15,09 | Data cukup |

Data waktu aktual selanjutnya diolah untuk mendapatkan waktu normal dan waktu standar sub aktivitas dengan Persamaan 2.6 dan 2.8 sehingga diperoleh nilai seperti pada Tabel 4.47.

Tabel 4.47 Waktu Normal dan Waktu Standar Sub Aktivitas *Greeting*, Membuat *Omelette*, dan Layanan *Waiter* Bagian Pembersihan Meja

| Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Waktu Aktual (menit) | PR | Allowance | Waktu Normal (menit) | Waktu Standar (menit) |
|-------------------------|---|----------------------|------|-----------|----------------------|-----------------------|
| <i>Greeting</i> | | 1,45 | 1,01 | 0,05 | 1,467402 | 1,54 |
| Membuat <i>omelette</i> | Menerima pesanan | 0,10 | 1,17 | 0,05 | 0,11969 | 0,13 |
| | Menyiapkan adonan | 0,23 | 1,17 | 0,05 | 0,27365 | 0,29 |
| | Memasak <i>omelette</i> | 3,88 | 1,17 | 0,05 | 4,544893 | 4,78 |
| | Menyajikan di piring | 0,10 | 1,17 | 0,05 | 0,11375 | 0,12 |
| Layanan <i>waiter</i> | Mengambil piring dan kelas sisa | 1,14 | 1,13 | 0,05 | 1,284786 | 1,35 |
| | Membersihkan meja | 0,99 | 1,13 | 0,05 | 1,121929 | 1,18 |
| | Menata meja dengan peralatan makan baru | 1,73 | 1,13 | 0,05 | 1,954414 | 2,06 |

Pada sub bab 4.3.1 telah dijelaskan bahwa sub aktivitas layanan *waiter/waitress* terdiri dari dua jenis sub aktivitas. Kedua jenis sub aktivitas tersebut dilakukan oleh *waiter/waitress* yang berbeda. Penentuan waktu standar untuk jenis sub aktivitas pertama yakni mengambil piring dan gelas sisa, membersihkan meja dan menata meja serta peralatan makan baru dilakukan dengan metode *stopwatch time study*. Sedangkan penentuan waktu standar untuk sub aktivitas *refill* dilakukan dengan metode *work sampling*. Hal ini dikarenakan jenis sub aktivitas ini bersifat *non-repetitif*. Satuan yang digunakan dalam penentuan waktu standar dengan *work sampling* untuk sub aktivitas *refill* adalah hari.

Pengamatan dengan metode *work sampling* untuk sub aktivitas *refill* dilakukan 3 kali yakni *pre work sampling*, *work sampling 1* dan *work sampling 2*. Elemen kerja yang diamati (p) adalah *refill* makanan, *refill* minuman, *refill* tisu dan mengganti *pepper*, gula atau garam. Elemen kerja non-produktif (q) yang muncul yakni *waiting* dan ngobrol. Pada Tabel 4.48 akan diperlihatkan hasil dari setiap pengamatan.

Tabel 4.48 Data Pengamatan Layanan *Waiter/Waitress* dengan *Work Sampling*

| Pengamatan | Lama Waktu Pengamatan (jam) | Jumlah Data | Frekuensi Munculnya Aktivitas yang Diamati (p) | Frekuensi Munculnya Aktivitas Lain (q) |
|--------------------------|-----------------------------|-------------|--|--|
| <i>Pre work sampling</i> | 2 | 100 | 82 | 18 |
| <i>Work sampling 1</i> | 3 | 250 | 192 | 58 |
| <i>Work sampling 2</i> | 3 | 250 | 202 | 48 |

Perhitungan waktu standar untuk sub aktivitas layanan *waiter/waitress* dengan metode *work sampling* dilakukan dengan Persamaan 2.11

$$ST: \frac{T \times p \times PR}{Total\ produk} \times \frac{100\%}{100\% - a}$$

$$ST: \frac{6 \times 0,788 \times 1,07}{2} \times \frac{100\%}{100\% - 5\%}$$

ST: 2,66 jam

ST: 159,7 menit per hari

Keterangan:

ST : Waktu standar per produk (jam)

T : Total waktu pengamatan (jam)

p : Persentase terjadinya kejadian yang diamati (p *work sampling 1* + p *work sampling 2*)

PR : *Performance rating* dari *waiter* (1,07)

Total produk : Jumlah hari pengamatan

a : *Allowance* (5 %)

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan bahwa waktu standar yang dihabiskan *waiter/waitress* untuk melakukan sub aktivitas *refill* adalah 159,7 menit untuk harinya.

4.4.5.6 Penentuan Waktu Standar Aktivitas *Laundry*

Aktivitas *laundry* terdiri dari beberapa sub aktivitas. Penentuan waktu standar untuk setiap aktivitasnya berbeda-beda. Metode yang digunakan antara lain *stopwatch time study*, *expert judgment* dari *supervisor laundry* dan waktu standar

mesin. Pada Tabel 4.49 diperlihatkan waktu standar sub aktivitas yang didapatkan dari *expert judgment supervisor laundry* serta waktu standar mesin.

Tabel 4.49 Waktu Standar Aktivitas *Laundry* Berdasarkan *Expert Judgment* dan Waktu Standar Mesin

| No | Sub Aktivitas | Waktu (menit) |
|----|---|---------------|
| 1 | Mengambil <i>laundry</i> dari tamu | 15 |
| 2 | Pemilahan | 5 |
| 3 | Pengeringan manual | 1440 |
| 4 | Mengantarkan <i>laundry</i> ke tamu | 15 |
| 5 | Membawa <i>laundry</i> menuju tempat <i>laundry</i> | 15 |
| 6 | Pencatatan pada buku | 3 |
| 7 | Pengiriman ke <i>housekeeping</i> | 15 |
| 8 | Pencucian | 10 |
| 9 | Pengeringan dengan mesin | 65 |
| 10 | Pengeringan (<i>ironing</i>) | 2 |

Penentuan sub aktivitas lain dalam aktivitas layanan *laundry* yakni *packing* dan *pressing* dilakukan dengan metode *stopwatch time study*. Pada Tabel 4.50 ditampilkan data waktu aktual yang diperoleh dari pengamatan langsung.

Tabel 4.50 Waktu Aktual Sub Aktivitas *Pressing* dan *Packing*

| No | Sub Aktivitas | Waktu Sub Aktivitas Ke... (Menit) | | | | | | | | | | | | | | |
|----|-----------------|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 1 | <i>Packing</i> | 4,08 | 3,77 | 4,57 | 3,08 | 4,17 | 3,43 | 4,65 | 3,15 | 3,93 | 4,48 | 4,30 | 3,43 | 4,30 | 4,17 | 3,17 |
| 2 | <i>Pressing</i> | 3,07 | 5,32 | 4,83 | 4,35 | 4,43 | 4,50 | 5,37 | 5,28 | 5,23 | 4,73 | 4,67 | 4,55 | 4,27 | 4,63 | 4,82 |

Tabel 4.50 Waktu Aktual Sub Aktivitas *Pressing* dan *Packing* (lanjutan)

| No | Sub Aktivitas | Waktu Sub Aktivitas Ke... (Menit) | | | | | | | | | | | | | | |
|----|-----------------|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| 1 | <i>Packing</i> | 4,43 | 4,03 | 4,32 | 4,25 | 3,83 | 3,93 | 4,33 | 3,17 | 4,17 | 3,58 | 3,12 | 3,33 | 4,43 | 4,35 | 3,85 |
| 2 | <i>Pressing</i> | 4,83 | 4,82 | 5,50 | 5,02 | 4,37 | 5,48 | 4,58 | 5,18 | 5,17 | 5,27 | 4,77 | 4,03 | 4,43 | 5,12 | 4,95 |

Tabel 4.51 Waktu Aktual Sub Aktivitas *Pressing* dan *Packing* Hasil Uji Keseragaman

| No | Sub Aktivitas | Waktu Sub Aktivitas Ke... (Menit) | | | | | | | | | | | | | | |
|----|-----------------|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 1 | <i>Packing</i> | 4,08 | 3,77 | 4,57 | 3,08 | 4,17 | 3,43 | 4,65 | 3,15 | 3,93 | 4,48 | 4,30 | 3,43 | 4,30 | 4,17 | 3,17 |
| 2 | <i>Pressing</i> | 3,07 | 5,32 | 4,83 | 4,35 | 4,43 | 4,50 | 5,37 | 5,28 | 5,23 | 4,73 | 4,67 | 4,55 | 4,27 | 4,63 | 4,82 |

Tabel 4.51 Waktu Aktual Sub Aktivitas *Pressing* dan *Packing* Hasil Uji Keseragaman (lanjutan)

| No | Sub Aktivitas | Waktu Sub Aktivitas Ke... (Menit) | | | | | | | | | | | | | | | Rata-Rata |
|----|-----------------|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| | | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | |
| 1 | <i>Packing</i> | 4,43 | 4,03 | 4,32 | 4,25 | 3,83 | 3,93 | 4,33 | 3,17 | 4,17 | 3,58 | 3,12 | 3,33 | 4,43 | 4,35 | 3,85 | 3,93 |
| 2 | <i>Pressing</i> | 4,83 | 4,82 | 5,50 | 5,02 | 4,37 | 5,48 | 4,58 | 5,18 | 5,17 | 5,27 | 4,77 | 4,03 | 4,43 | 5,12 | 4,95 | 4,84 |

Data waktu aktual yang telah diperoleh kemudian diuji keseragamannya dengan bantuan *software* Minitab. Data yang *outlier* dihilangkan (*shading* merah) hingga didapatkan data yang seragam seperti pada Tabel 4.51.

Data waktu aktual yang telah seragam tersebut kemudian diuji kecukupan datanya dengan menggunakan persamaan 2.3 seperti berikut pada Tabel 4.52.

Tabel 4.52 Hasil Uji Kecukupan Data Sub Aktivitas *Packing* dan *Pressing*

| Sub Aktivitas | Jumlah Data (N) | Jumlah Data yang Dibutuhkan (N') | Keterangan |
|-----------------|-----------------|----------------------------------|------------|
| <i>Packing</i> | 30 | 16,86 | Data cukup |
| <i>Pressing</i> | 29 | 7,18 | Data cukup |

Data waktu aktual selanjutnya diolah untuk mendapatkan waktu normal dan waktu standar sub aktivitas dengan Persamaan 2.6 dan 2.8 sehingga diperoleh nilai seperti pada Tabel 4.53.

Tabel 4.53 Waktu Normal dan Waktu Standar Sub Aktivitas *Packing* dan *Pressing*

| Sub Aktivitas | Waktu Aktual (menit) | PR | Allowance | Waktu Normal (menit) | Waktu Standar (menit) |
|-----------------|----------------------|------|-----------|----------------------|-----------------------|
| <i>Packing</i> | 3,93 | 1,08 | 0,05 | 4,24 | 4,46 |
| <i>Pressing</i> | 4,84 | 1,08 | 0,05 | 5,23 | 5,51 |

4.4.5.7 Penentuan Waktu Standar Aktivitas Layanan Kolam Renang

Penentuan waktu standar aktivitas layanan kolam renang dilakukan menggunakan *expert judgment* dari *receptionist* kolam. Hal ini dikarenakan keterbatasan penelitian (aktivitas di fasilitas kolam renang minim pengunjung sehingga apabila dilakukan pengambilan data sulit mencapai kecukupan data). Pihak *receptionist* kolam dipilih untuk memberikan pendapatnya mengenai waktu yang dibutuhkan dalam melakukan pelayanan pada setiap *customer* karena *receptionist* kolam adalah pegawai yang melakukan aktivitas tersebut. Pada Tabel 4.54 dapat dilihat waktu standar aktivitas layanan kolam renang.

Tabel 4.54 Waktu Standar Setiap Sub Aktivitas Layanan Kolam Renang

| Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) |
|-------------------|-----------------------|
| Registrasi | 1 |
| Memberikan handuk | 2 |

4.4.5.8 Penentuan Waktu Standar Aktivitas *Room Attendant*

Aktivitas *room attendant* dilakukan setiap hari selama tamu menginap di hotel dan pada saat tamu melakukan *check out*. Aktivitas *room attendant* terdiri dari beberapa sub aktivitas. Penentuan waktu standar untuk setiap aktivitas dilakukan dengan metode *stopwatch time study*. Data waktu aktual yang diperoleh dari pengamatan untuk setiap sub aktivitas dapat dilihat pada Tabel 4.55.

Tabel 4.55 Waktu Aktual Aktivitas *Room Attendant*

| Aktivitas | Waktu Aktivitas Ke... (Menit) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| Merapikan tempat tidur | 3,7 | 3,52 | 4,32 | 4,18 | 3,82 | 4,68 | 4,33 | 4 | 4,67 | 4,28 | 3,8 | 3,58 | 4,1 | 3,82 | 4,75 | 4,6 | 4,2 | 4,28 |
| Membersihkan lantai | 2,93 | 3,07 | 3,1 | 2,6 | 2,65 | 3,12 | 2,35 | 4,67 | 2,37 | 2,38 | 3,13 | 2,73 | 2,67 | 2,68 | 2,45 | 3,1 | 2,9 | 2,63 |
| Membersihkan dan merapikan meja | 0,95 | 0,78 | 1 | 0,75 | 1,1 | 1,15 | 1,13 | 1,07 | 0,82 | 0,77 | 1,18 | 0,78 | 0,95 | 0,83 | 1 | 1,15 | 1,18 | 1,08 |
| Membuang sampah | 0,93 | 0,7 | 1 | 0,88 | 0,97 | 0,72 | 0,82 | 0,37 | 0,97 | 0,73 | 0,97 | 0,87 | 0,88 | 1,03 | 1,08 | 0,7 | 0,7 | 0,92 |
| Membersihkan kamar mandi | 4,08 | 10 | 9,85 | 9 | 10,6 | 8,58 | 10,4 | 10,1 | 10,9 | 8,25 | 10,3 | 8,63 | 10,2 | 11,2 | 10,6 | 9,6 | 9,7 | 10,98 |

Tabel 4.55 Waktu Aktual Aktivitas *Room Attendant* (lanjutan)

| Aktivitas | Waktu Aktivitas Ke... (Menit) | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|------|------|--|
| | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | |
| Merapikan tempat tidur | 3,72 | 4,67 | 1,12 | 3,35 | 3,8 | 3,48 | 4,33 | 4,75 | 3,72 | 3,6 | 4,433 | 3,18 | 3,55 | |
| Membersihkan lantai | 2,85 | 2,3 | 2,88 | 2,5 | 2,38 | 3,03 | 2,88 | 2,92 | 2,63 | 1,08 | 3,017 | 3,1 | 2,63 | |
| Membersihkan dan merapikan meja | 0,68 | 1,08 | 1,03 | 2,00 | 1,03 | 1,75 | 1,00 | 1,03 | 1,03 | 1,27 | 1,25 | 1,08 | 0,82 | |
| Membuang sampah | 0,97 | 0,88 | 0,80 | 0,92 | 0,87 | 0,67 | 0,87 | 0,9 | 0,73 | 0,72 | 0,97 | 0,73 | 0,87 | |
| Membersihkan kamar mandi | 10,02 | 10,60 | 10,35 | 9,15 | 9,45 | 10,6 | 10,1 | 8,73 | 9,68 | 11,07 | 10,87 | 8,33 | 8,9 | |

Tabel 4.55 Waktu Aktual Aktivitas *Room Attendant* (lanjutan)

| Aktivitas | Waktu Aktivitas Ke... (Menit) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-------------------------------|------|------|------|-----|-----|-----|------|------|------|-----|------|------|------|------|------|-----|------|------|------|------|
| | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 |
| Merapikan tempat tidur | 3,88 | 4,72 | 3,38 | 3,55 | 3,4 | 3,2 | 4,1 | 2,65 | 2,28 | 4,27 | 4,1 | 5,17 | 3,15 | 3,52 | 3,03 | 4,57 | 2,5 | 4,98 | 3,08 | 4,73 | 2,62 |

Data waktu aktual tersebut kemudian diuji untuk mengetahui keseragaman datanya. Pada Tabel 4.56 ditampilkan data waktu aktual aktivitas *room attendant* yang telah diseragamkan.

Tabel 4.56 Waktu Aktual Aktivitas *Room Attendant* Hasil Uji Keseragaman Data

| Aktivitas | Waktu Aktivitas Ke... (Menit) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| Merapikan tempat tidur | 3,7 | 3,52 | 4,32 | 4,18 | 3,82 | 4,68 | 4,33 | 4 | 4,67 | 4,28 | 3,8 | 3,58 | 4,1 | 3,82 | 4,75 | 4,6 | 4,2 | 4,28 |
| Membersihkan lantai | 2,93 | 3,07 | 3,1 | 2,6 | 2,65 | 3,12 | 2,35 | 4,67 | 2,37 | 2,38 | 3,13 | 2,73 | 2,67 | 2,68 | 2,45 | 3,1 | 2,9 | 2,63 |
| Membersihkan dan merapikan meja | 0,95 | 0,78 | 1 | 0,75 | 1,1 | 1,15 | 1,13 | 1,07 | 0,82 | 0,77 | 1,18 | 0,78 | 0,95 | 0,83 | 1 | 1,15 | 1,18 | 1,08 |
| Membuang sampah | 0,93 | 0,7 | 1 | 0,88 | 0,97 | 0,72 | 0,82 | 0,37 | 0,97 | 0,73 | 0,97 | 0,87 | 0,88 | 1,03 | 1,08 | 0,7 | 0,7 | 0,92 |
| Membersihkan kamar mandi | 4,08 | 10 | 9,85 | 9 | 10,6 | 8,58 | 10,4 | 10,1 | 10,9 | 8,25 | 10,3 | 8,63 | 10,2 | 11,2 | 10,6 | 9,6 | 9,7 | 10,98 |

Tabel 4. 56 Waktu Aktual Aktivitas *Room Attendant* Hasil Uji Keseragaman Data (lanjutan)

| Aktivitas | Waktu Aktivitas Ke... (Menit) | | | | | | | | | | | | | Rata-Rata |
|---------------------------------|-------------------------------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|------|------|-----------|
| | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | |
| Merapikan tempat tidur | 3,72 | 4,67 | 1,12 | 3,35 | 3,8 | 3,48 | 4,33 | 4,75 | 3,72 | 3,6 | 4,433 | 3,18 | 3,55 | |
| Membersihkan lantai | 2,85 | 2,3 | 2,88 | 2,5 | 2,38 | 3,03 | 2,88 | 2,92 | 2,63 | 1,08 | 3,017 | 3,1 | 2,63 | 2,76 |
| Membersihkan dan merapikan meja | 0,68 | 1,08 | 1,03 | 2,00 | 1,03 | 1,75 | 1,00 | 1,03 | 1,03 | 1,27 | 1,25 | 1,08 | 0,82 | 1,00 |
| Membuang sampah | 0,97 | 0,88 | 0,80 | 0,92 | 0,87 | 0,67 | 0,87 | 0,9 | 0,73 | 0,72 | 0,97 | 0,73 | 0,87 | 0,84 |
| Membersihkan kamar mandi | 10,02 | 10,60 | 10,35 | 9,15 | 9,45 | 10,6 | 10,1 | 8,73 | 9,68 | 11,07 | 10,87 | 8,33 | 8,9 | 9,89 |

Tabel 4.56 Waktu Aktual Aktivitas *Room Attendant* Hasil Uji Keseragaman Data (lanjutan)

| Aktivitas | Waktu Aktivitas Ke... (Menit) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Rata-Rata | |
|------------------------|-------------------------------|------|------|------|-----|-----|-----|------|------|------|-----|------|------|------|------|------|-----|------|------|------|-----------|------|
| | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | | 52 |
| Merapikan tempat tidur | 3,88 | 4,72 | 3,38 | 3,55 | 3,4 | 3,2 | 4,1 | 2,65 | 2,28 | 4,27 | 4,1 | 5,17 | 3,15 | 3,52 | 3,03 | 4,57 | 2,5 | 4,98 | 3,08 | 4,73 | 2,62 | 3,88 |

Data waktu aktual selanjutnya diolah untuk mendapatkan waktu normal dan waktu standar sub aktivitas dengan Persamaan 2.6 dan 2.8 sehingga diperoleh nilai seperti pada Tabel 4.57.

Tabel 4.57 Waktu Normal dan Waktu Standar Aktivitas *Room Attendant*

| Sub Aktivitas | Waktu Aktual (menit) | PR | Allowance | Waktu Normal (menit) | Waktu Standar (menit) |
|---------------------------------|----------------------|------|-----------|----------------------|-----------------------|
| Merapikan tempat tidur | 3,88 | 1,11 | 0,05 | 4,31 | 4,54 |
| Membersihkan lantai | 2,76 | 1,11 | 0,05 | 3,06 | 3,22 |
| Membersihkan dan merapikan meja | 1,00 | 1,11 | 0,05 | 1,11 | 1,17 |
| Membuang sampah | 0,84 | 1,11 | 0,05 | 0,94 | 0,99 |
| Membersihkan kamar mandi | 9,89 | 1,11 | 0,05 | 10,97 | 11,55 |

4.4.6 Persamaan Waktu Setiap Aktivitas

Pada sub bab sebelumnya telah dilakukan penentuan waktu standar untuk setiap aktivitas bisnis. Tahapan berikutnya adalah penyusunan persamaan waktu untuk setiap aktivitas. Persamaan waktu ini disusun berdasarkan waktu standar setiap aktivitas yang telah ditetapkan pada sub bab sebelumnya.

Waktu standar untuk setiap sub aktivitas dan aktivitas telah ditetapkan pada sub bab sebelumnya. Pada Tabel 4.58 diperlihatkan rekap dari waktu standar untuk setiap sub aktivitas dan aktivitas yang berkaitan dengan layanan kamar.

Tabel 4.58 Rekap Waktu Standar Sub Aktivitas dan Aktivitas Layanan Kamar

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan |
|--------------------------------------|---|--|-----------------------|---------------------|
| Reservasi <i>online</i> | Memeriksa <i>list</i> pesanan kamar pada sistem <i>online</i> | | 2 | per <i>customer</i> |
| | Memasukkan data pada sistem <i>online</i> ke data pesanan di komputer | | 1 | per <i>customer</i> |
| Reservasi via telepon | <i>Greeting</i> | | 5 | per <i>customer</i> |
| | Menanyakan keinginan <i>customer</i> | | | |
| | Menawarkan tipe dan harga kamar yang <i>available</i> | | | |
| | Mencatat pesanan kamar pada komputer | | | |
| <i>Front office service</i> | Reservasi pada FO | <i>Greeting</i> | 8,33 | per <i>customer</i> |
| | | Menanyakan keinginan <i>customer</i> | | |
| | | Menjelaskan tipe kamar dan harga | | |
| | | Memeriksa daftar <i>available room</i> pada komputer | | |
| | | Mencatat pesanan kamar pada komputer | | |
| | <i>Check in</i> | <i>Greeting</i> | 8,33 | per <i>customer</i> |
| Menanyakan keinginan <i>customer</i> | | | | |

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan |
|-------------------|---------------------|---|-----------------------|---------------------|
| | | Menanyakan apakah sudah melakukan reservasi | | |
| | | Memeriksa pesanan kamar <i>customer</i> pada komputer | | |
| | | Menawarkan tipe dan harga kamar yang <i>available</i> | | |
| | | Mencatat kamar yang dipilih <i>customer</i> | | |
| | | Memberikan kunci kamar | | |
| | | Menanyakan apakah akan melakukan pembayaran sekarang | | |
| | | Menerima pembayaran | | |
| | <i>Check out</i> | <i>Greeting</i> | 8,33 | <i>per customer</i> |
| | | Menanyakan keinginan <i>customer</i> | | |
| | | Menerima kunci | | |
| | | Memeriksa catatan tagihan kamar | | |
| | | Memberikan bill | | |
| | Menerima pembayaran | | | |
| Mengantarkan tamu | Mengantarkan tamu | <i>Greeting</i> | 0,07 | <i>per kamar</i> |
| | | Memindahkan barang <i>customer</i> ke troli | 0,71 | <i>per troli</i> |
| | | Mengantarkan <i>customer</i> / tamu ke kamar | 5,05 | <i>per kamar</i> |

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan | |
|---------------------------------------|--|---|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Layanan Sarapan | Menyiapkan menu sarapan | | 60 | per hari | |
| | Melakukan pengontrolan aktivitas persiapan sarapan | | 15 | per hari | |
| | Menata menu dan peralatan makan | Menata masakan | | 10 | per hari |
| | | Menata minuman | | 10 | |
| | | Menata peralatan makan pada meja | | 10 | |
| | <i>Greeting</i> | | | 1,45 | <i>per customer</i> |
| | Membuat <i>omelette</i> | Menerima pesanan | | 0,13 | <i>per customer</i> |
| | | Menyiapkan adonan | | 0,29 | <i>per order</i> |
| | | Memasak <i>omelette</i> | | 4,78 | <i>per order</i> |
| | | Menyajikan di piring | | 0,12 | <i>per order</i> |
| | Layanan <i>waiter/waitress</i> | Mengambil piring dan gelas sisa | | 1,35 | <i>per customer</i> |
| | | Membersihkan meja | | 1,18 | |
| | | Menata meja dengan peralatan makan baru | | 2,06 | |
| | | Refill tisu | | 159,7 | per hari |
| <i>Refill</i> makanan | | | | | |
| <i>Refill</i> minuman | | | | | |
| Mengganti <i>pepper</i> , gula, garam | | | | | |
| <i>Laundry</i> atas pesanan tamu | Menerima pesanan <i>laundry</i> | | 1 | <i>per customer</i> | |

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan |
|--|--|-------------------|-----------------------|--|
| | Mengambil <i>laundry</i> | | 15 | per <i>batch</i> (rata-rata 5 <i>customer</i>) |
| | Pencatatan <i>incoming laundry</i> pada <i>counter</i> | | 2 | per <i>customer</i> |
| | Pemilahan | | 5 | per <i>customer</i> |
| | Pencucian | | 10 | per proses (+2 menit untuk memasukkan <i>laundry</i> ke mesin) |
| | Pengeringan dengan mesin | | 65 | per proses (+2 menit untuk memasukkan <i>laundry</i> ke mesin) |
| | <i>Pressing</i> | | 5,51 | per item |
| | <i>Packing</i> | | 4,46 | per <i>customer</i> |
| | Pencatatan <i>finished laundry</i> pada <i>counter</i> | | 2 | per <i>customer</i> |
| | Mengantarkan <i>laundry</i> | | 15 | per <i>batch</i> (rata-rata 5 <i>customer</i>) |
| <i>Laundry</i> untuk keperluan <i>housekeeping</i> | Membawa <i>laundry</i> | | 15 | per <i>batch</i> |
| | Pencatatan pada buku | | 2 | per <i>batch</i> |
| | Pencucian | | 10 | per proses (+2 menit untuk memasukkan <i>laundry</i> ke mesin) |

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan |
|------------------------|---|-------------------|-----------------------|---|
| | Pengeringan | | 65 | per proses(+2 menit untuk memasukkan <i>laundry</i> ke mesin) |
| | <i>Ironing</i> | | 2 | per item |
| | Pencatatan pada buku | | 2 | per <i>batch</i> |
| | Pengiriman ke <i>housekeeping</i> | | 15 | per <i>batch</i> |
| Pelayanan kolam renang | Registrasi | | 1 | per <i>customer</i> |
| | Memberikan handuk untuk <i>customer</i> | | 2 | per <i>customer</i> |
| <i>Room attendant</i> | Merapikan tempat tidur | | 4,54 | per tempat tidur |
| | Membersihkan lantai | | 3,22 | per kamar |
| | Membersihkan dan merapikan meja | | 1,17 | per meja |
| | Membuang sampah | | 1,00 | per kamar |
| | Membersihkan kamar mandi | | 11,55 | per kamar superior |

4.4.6.1 Persamaan Waktu Aktivitas Reservasi *Online* dan Telepon

Waktu yang dibutuhkan untuk pelayanan reservasi *online* adalah penjumlahan dari waktu setiap sub aktivitasnya. Pada Tabel 4.59 diperlihatkan waktu setiap sub aktivitas pada pelayanan reservasi *online*.

Tabel 4.59 Waktu Sub Aktivitas Pada Aktivitas Reservasi *Online*

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan |
|-------------------------|---|-----------------------|---------------------|
| Reservasi <i>online</i> | Memeriksa <i>list</i> pesanan kamar pada sistem <i>online</i> | 2 | per <i>customer</i> |
| | Memasukkan data pada sistem <i>online</i> ke data pesanan di komputer | 1 | per <i>customer</i> |

Berdasarkan data waktu standar tersebut maka dapat disusun persamaan waktu setiap *customer* untuk aktivitas reservasi *online* seperti Persamaan 4.1.

$$\begin{aligned}
 t_o &= (2 + 1)X_o \\
 &= 3X_o \dots\dots\dots (4.1)
 \end{aligned}$$

Keterangan:

t_o : Waktu reservasi *online*

X_o : Jumlah *customer* yang melakukan reservasi *online* (bilangan biner 0 : jika *customer* tidak melakukan reservasi *online*, 1 jika *customer* melakukan reservasi *online*)

Penyusunan persamaan waktu reservasi via telepon juga dilakukan dengan menjumlahkan waktu yang dibutuhkan untuk setiap sub aktivitas pada aktivitas reservasi via telepon. Tabel 4.60 menunjukkan waktu standar untuk sub aktivitas pada reservasi via telepon.

Tabel 4.60 Waktu Standar Sub Aktivitas Pada Aktivitas Reservasi Via Telepon

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan |
|-----------------------|---|-----------------------|---------------------|
| Reservasi via telepon | <i>Greeting</i> | 5 | Per <i>customer</i> |
| | Menanyakan keinginan <i>customer</i> | | |
| | Menawarkan tipe dan harga kamar yang <i>available</i> | | |
| | Mencatat pesanan kamar pada komputer | | |

Berdasarkan data waktu standar tersebut maka dapat disusun persamaan waktu setiap *customer* untuk aktivitas reservasi via telepon seperti Persamaan 4.2.

$$t_t = 5X_t \dots\dots\dots(4.2)$$

Keterangan:

t_t : Waktu reservasi via telepon

X_t : Jumlah *customer* yang melakukan reservasi via telepon (bilangan biner 0: jika *customer* tidak melakukan reservasi via telepon, 1 jika *customer* melakukan reservasi via telepon)

4.4.6.2 Persamaan Waktu Aktivitas Layanan *Frontdesk*

Aktivitas layanan *frontdesk* terdiri dari tiga aktivitas yakni reservasi pada *frontdesk*, *check in*, dan *check out*. Aktivitas reservasi pada *frontdesk* merupakan aktivitas yang bersifat opsional (tidak semua *customer* melakukan reservasi terlebih dahulu), sedangkan aktivitas *check in* dan *check out* merupakan aktivitas yang pasti dilakukan dalam layanan kamar.

Pada Tabel 4.61 diperlihatkan waktu standar untuk setiap sub aktivitas pada layanan *frontdesk*.

Tabel 4.61 Waktu Standar Sub Aktivitas Pada Aktivitas Layanan *Frontdesk*

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|
| Layanan <i>frontdesk</i> | Reservasi <i>frontdesk</i> | 8,33 | per <i>customer</i> |

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan |
|-----------|------------------|-----------------------|---------------------|
| | <i>Check in</i> | 8,33 | per <i>customer</i> |
| | <i>Check out</i> | 8,33 | per <i>customer</i> |

Persamaan waktu untuk setiap *customer* pada aktivitas layanan *frontdesk* dapat dilihat pada Persamaan 4.3.

$$\begin{aligned}
 t_{fd} &= (8,33X_{fo} + 8,33 + 8,33)X_{fd} \\
 &= (8,33X_{fo} + 16,66)X_{fd} \dots\dots\dots (4.3)
 \end{aligned}$$

Keterangan:

t_{fd} : Waktu layanan *frontdesk*

X_{fd} : Jumlah *customer* yang datang pada *frontdesk* (bilangan biner 0 jika tidak ada *customer* yang datang pada *frontdesk*, 1 jika ada *customer* datang pada *frontdesk*)

X_{fo} : Jumlah *customer* yang melakukan reservasi pada *frontdesk* (bilangan biner 0 jika *customer* tidak melakukan reservasi di *frontdesk*, 1 jika *customer* melakukan reservasi di *frontdesk*)

4.4.6.3 Persamaan Waktu Aktivitas Mengantarkan Tamu

Aktivitas mengantarkan tamu hanya akan dilakukan apabila tamu membutuhkan bantuan untuk membawa barang-barangnya menuju ke kamar atau tamu yang datang merupakan tamu VIP. Aktivitas mengantarkan tamu terdiri dari tiga sub aktivitas seperti yang diperlihatkan pada Tabel 4.62.

Tabel 4.62 Waktu Standar Sub Aktivitas Pada Aktivitas Mengantarkan Tamu

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan |
|-------------------|---|-----------------------|---------------------|
| Mengantarkan tamu | <i>Greeting</i> | 0,07 | per <i>customer</i> |
| | Memindahkan barang <i>customer</i> ke troli | 0,71 | per troli |

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan |
|-----------|--|-----------------------|---------------------|
| | Mengantarkan <i>customer</i> / tamu ke kamar | 5,05 | per <i>customer</i> |

Berdasarkan data waktu standar pada Tabel 4.62, persamaan waktu *per customer* untuk aktivitas mengantarkan tamu adalah seperti pada Persamaan 4.4.

$$\begin{aligned}
 t_m &= (0,7 + 5,05 + 0,71n_t)X_m \\
 &= (5,75 + 0,71n_t)X_m \dots\dots\dots(4.4)
 \end{aligned}$$

Keterangan:

t_m : Waktu aktivitas mengantarkan tamu

n_t : Jumlah troli yang dibutuhkan

X_m : Jumlah *customer* yang perlu diantar ke kamar (bilangan biner 0 jika *customer* tidak perlu bantuan membawa barang ke kamar dan bukan VIP, 1 jika *customer* perlu bantuan membawa barang ke kamar atau tamu merupakan tamu VIP)

4.4.6.4 Persamaan Waktu Aktivitas *Room Attendant*

Aktivitas *room attendant* terdiri dari lima sub aktivitas dengan waktu standar seperti pada Tabel 4.63. Setiap sub aktivitas memiliki *cost driver* yang berbeda-beda. Aktivitas merapikan tempat tidur memiliki *cost driver* berupa jumlah tempat tidur. Aktivitas membersihkan lantai, membuang sampah dan membersihkan kamar mandi memiliki *cost driver* jumlah kamar. Khusus untuk tipe kamar suite, waktu standar sub aktivitas membersihkan kamar mandi ditambahkan 3 menit untuk waktu membersihkan *bath up* (berdasarkan *expert judgment* dari roomboy). Sedangkan untuk aktivitas membersihkan dan merapikan meja memiliki *cost driver* jumlah meja. Jumlah meja untuk setiap kamar berbeda-beda. Kamar superior memiliki 1 meja, deluxe 2 meja dan suite 3 meja.

Tabel 4.63 Waktu Standar Sub Aktivitas Pada Aktivitas *Room Attendant*

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan |
|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|---|
| <i>Room attendant</i> | Merapikan tempat tidur | 4,54 | per tempat tidur |
| | Membersihkan lantai | 3,22 | per kamar (tipe superior) |
| | Membersihkan dan merapikan meja | 1,17 | per meja |
| | Membuang sampah | 1,00 | per kamar |
| | Membersihkan kamar mandi | 11,55 | per kamar (+3 menit untuk kamar tipe suite) |

Perhitungan waktu standar membersihkan lantai dilakukan pada tipe kamar superior. Sedangkan untuk waktu standar sub aktivitas membersihkan kamar pada tipe kamar deluxe dan suite dilakukan perhitungan dengan perbandingan luas kamar seperti Pada Tabel 4.64.

Tabel 4.64 Waktu Standar Sub Aktivitas Membersihkan Lantai Pada Tiap Tipe Kamar

| Tipe Kamar | Luas (m ²) | Perbandingan dengan Luas Kamar Superior | Waktu Standar (menit) |
|------------|------------------------|---|-----------------------|
| Superior | 24 | 1,00 | 3,22 |
| Deluxe | 32 | 1,33 | 4,29 |
| Suite | 72 | 3,00 | 9,66 |

Persamaan waktu untuk aktivitas *room attendant* per kamar disusun berdasarkan waktu setiap sub aktivitas dengan memperhatikan variabilitas *cost driver*. Persamaan 4.5 ini dapat mewakili seluruh variasi yang ada dalam aktivitas *room attendant*.

$$\begin{aligned}
 t_{ra} &= [4,54n_b + (3,22X_s + 4,29X_d + 9,66X_{st}) + 1,17n_m + 1 + 11,55 + 3X_{st}]X_{dirt} \\
 &= [4,54n_b + (3,22X_s + 4,29X_d + 9,66X_{st}) + 1,17n_m + 12,55 + 3X_{st}]X_{dirt} \dots \\
 &\dots\dots\dots (4.5)
 \end{aligned}$$

Keterangan:

- t_{ra} : Waktu aktivitas *room attendant*
- n_b : Jumlah tempat tidur (tipe superior 2 *bed*, tipe deluxe 1 *bed* dan tipe suite 1 *bed*)
- n_m : Jumlah meja (tipe superior 1 meja, tipe deluxe 2 meja dan tipe suite 3 meja)
- X_s : Tipe kamar superior (bilangan biner 0 jika bukan tipe kamar superior, 1 jika tipe kamar superior)
- X_d : Tipe kamar deluxe (bilangan biner 0 jika bukan tipe kamar deluxe, 1 jika tipe kamar deluxe)
- X_{st} : Tipe kamar suite (bilangan biner 0 jika bukan tipe kamar suite, 1 jika tipe kamar suite)
- X_{dirt} : Kamar kotor yang berstatus *occupied dirty* atau akibat tamu baru saja *check out* (bilangan biner 0 jika tidak, dan 1 jika iya)

4.4.6.5 Persamaan Waktu Aktivitas Layanan *Laundry*

Aktivitas layanan *laundry* pada Aston Hotel & Conference Center terdiri dari dua jenis yakni *laundry* untuk keperluan *housekeeping* dan *laundry* pesanan tamu (cuci pribadi tamu). Kebutuhan *laundry* jenis keperluan *housekeeping* pada setiap kamar terdiri dari selimut dan sprei serta handuk dan sarung bantal. Pada Tabel 4.65 diperlihatkan waktu standar untuk setiap sub aktivitas pada *laundry* untuk keperluan *housekeeping*.

Tabel 4.65 Waktu Standar Sub Aktivitas Pada Aktivitas *Laundry* untuk Keperluan *Housekeeping*

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan |
|--|------------------------|-----------------------|---|
| <i>Laundry</i> untuk keperluan <i>housekeeping</i> | Membawa <i>laundry</i> | 15 | per <i>batch</i> (per batch rata-rata 50 kamar) |
| | Pencatatan pada buku | 2 | per <i>batch</i> (per batch rata-rata 50 kamar) |
| | Pencucian | 10 | per proses (selimut : 10 buah per proses, sprei : 25 buah per proses, sarung bantal : 50 buah per proses, handuk:25 buah per proses) dan ditambah 2 menit |

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan |
|-----------|-----------------------------------|-----------------------|---|
| | | | untuk proses memasukkan <i>laundry</i> ke mesin |
| | Pengeringan | 65 | per proses (selimut : 10 buah per proses, sprei : 25 buah per proses, sarung bantal : 100 buah per proses, handuk: 50 buah per proses) ditambah 2 menit untuk proses memasukkan <i>laundry</i> ke mesin |
| | <i>Ironing</i> | 2 | per <i>item</i> |
| | Pencatatan pada buku | 2 | per <i>batch</i> per <i>batch</i> (per batch rata-rata 50 kamar) |
| | Pengiriman ke <i>housekeeping</i> | 15 | per <i>batch</i> (per <i>batch</i> (per batch rata-rata 50 kamar) |

Persamaan waktu untuk *laundry* keperluan *housekeeping* disusun berdasarkan waktu dalam satu *batch*. Persamaan waktu *laundry* untuk keperluan *housekeeping* setiap *batch* dapat dilihat pada Persamaan 4.6.

t_l per *batch*

$$\begin{aligned}
&= (15 + 2 + 12 \left(\frac{n_{sel}}{10} + \frac{n_{sp}}{25} + \frac{n_{sb}}{50} + \frac{n_{hd}}{25} \right) + 67 \left(\frac{n_{sel}}{10} + \frac{n_{sp}}{25} + \frac{n_{sb}}{100} + \frac{n_{hd}}{50} \right) \\
&+ 2(n_{sel} + n_{sp} + n_{sb} + n_{hd}) + 2 + 15)X_{room} \\
&= (34 + 12 \left(\frac{n_{sel}}{10} + \frac{n_{sp}}{25} + \frac{n_{sb}}{50} + \frac{n_{hd}}{25} \right) + 67 \left(\frac{n_{sel}}{10} + \frac{n_{sp}}{25} + \frac{n_{sb}}{100} + \frac{n_{hd}}{50} \right))X_{room} \quad (4.6)
\end{aligned}$$

Keterangan:

- t_l per *batch* : Waktu aktivitas *laundry* keperluan *housekeeping* per *batch*
 n_{sel} : Jumlah selimut dalam satu *batch*
 n_{sp} : Jumlah sprei dalam satu *batch*
 n_{sb} : Jumlah sarung bantal dalam satu *batch*
 n_{hd} : Jumlah handuk dalam satu *batch*
 X_{room} : Kamar berstatus *occupied* atau baru saja ditinggalkan *customer* dan perlu dicuci perlengkapannya (bilangan biner 0 jika tidak dan 1 jika iya)

Persamaan waktu aktivitas *laundry* untuk keperluan *housekeeping* setiap kamar dapat dilihat pada Persamaan 4.7. Perhitungan waktu aktivitas *laundry* untuk keperluan *housekeeping* setiap kamar atau setiap *customer* memperhatikan jumlah *item* yang perlu dicuci untuk setiap kamarnya. Setiap tipe kamar memiliki jumlah *item* yang berbeda-beda. Kamar tipe superior memiliki 2 selimut, 2 sprei, 2 sarung bantal dan 3 handuk yang perlu dicuci untuk setiap kamar. Kamar tipe deluxe dan suite masing-masing memiliki 1 selimut, 1 sprei, 2 sarung bantal dan 3 handuk.

$t_{i\text{per kamar}}$

$$\begin{aligned}
 &= \left(34 + 12 \left[\left(\frac{2}{10} + \frac{2}{25} + \frac{2}{50} + \frac{3}{25} \right) X_s + \left(\frac{1}{10} + \frac{1}{25} + \frac{2}{50} + \frac{3}{25} \right) X_d + \left(\frac{1}{10} + \frac{1}{25} + \frac{2}{50} + \frac{3}{25} \right) X_{st} \right] + 67 \left[\left(\frac{2}{10} + \frac{2}{25} + \frac{2}{100} + \frac{3}{50} \right) X_s + \left(\frac{1}{10} + \frac{1}{25} + \frac{2}{100} + \frac{3}{50} \right) X_d + \left(\frac{1}{10} + \frac{1}{25} + \frac{2}{100} + \frac{3}{50} \right) X_{st} \right] + 2[(2 + 2 + 2 + 3)X_s + (1 + 1 + 2 + 3)X_d + (1 + 1 + 2 + 3)X_{st}] \right) X_{\text{room}} \\
 &= \left(\frac{34}{50} + 12[(0,44)X_s + (0,3)X_d + (0,3)X_{st}] + 23,4X_s + 13,65X_d + 13,65X_{st} + 18X_s + 14X_d + 14X_{st} \right) X_{\text{room}} \dots\dots\dots(4.7)
 \end{aligned}$$

Keterangan :

- $t_{i\text{ per kamar}}$: Waktu aktivitas *laundry* keperluan *housekeeping* per kamar
- X_s : Tipe kamar superior (bilangan biner 0 jika bukan tipe kamar superior, 1 jika tipe kamar superior)
- X_d : Tipe kamar deluxe (bilangan biner 0 jika bukan tipe kamar deluxe, 1 jika tipe kamar deluxe)
- X_{st} : Tipe kamar suite (bilangan biner 0 jika bukan tipe kamar suite, 1 jika tipe kamar suite)
- X_{room} : Kamar berstatus *occupied* atau baru saja ditinggalkan customer dan perlu dicuci perlengkapannya (bilangan biner 0 jika tidak dan 1 jika iya)

Jenis layanan *laundry* yang kedua adalah *laundry* pesanan tamu (cuci pribadi tamu). Pada penelitian ini diambil dua jenis *item* sebagai objek yang akan

ditentukan harga pokoknya yakni celana dan kemeja. Waktu standar untuk setiap aktivitas *laundry* untuk kedua *item* tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.66.

Tabel 4.66 Waktu Standar Sub Aktivitas Pada Layanan *Laundry* Pesanan Tamu (untuk *Item* Celana dan Kemeja)

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan |
|----------------------------------|--|---|--|
| <i>Laundry</i> atas pesanan tamu | Menerima pesanan <i>laundry</i> | 1 | per <i>customer</i> |
| | Mengambil <i>laundry</i> | 15 | per <i>batch</i> (rata-rata 5 <i>customer</i>) |
| | Pencatatan <i>incoming laundry</i> pada <i>counter</i> | 2 | per <i>customer</i> |
| | Pemilahan | 5 | per <i>customer</i> |
| | Pencucian | 10 | per proses (kemeja: 25 buah per proses, celana: 20 buah per proses) dan ditambah 2 menit untuk proses memasukkan <i>laundry</i> ke mesin |
| | Pengeringan dengan mesin | 65 | per proses (kemeja: 50 buah per proses, celana: 40 buah per proses) dan ditambah 2 menit untuk proses memasukkan <i>laundry</i> ke mesin |
| | <i>Pressing</i> | 5,51 | per item |
| | <i>Packing</i> | 4,46 | per <i>customer</i> |
| | Pencatatan <i>finished laundry</i> pada <i>counter</i> | 2 | per <i>customer</i> |
| Mengantarkan <i>laundry</i> | 15 | per <i>batch</i> (rata-rata 5 <i>customer</i>) | |

Penyusunan persamaan waktu *laundry* untuk pesanan tamu dilakukan berdasarkan waktu setiap *batch*. Pada Persamaan 4.8 berikut dapat dilihat bagaimana persamaan untuk menghitung waktu *laundry* pesanan tamu untuk setiap *batch*.

t_{lp} per *batch*

$$= (15 + 15 + (1 + 2 + 5 + 4,46 + 2)n_{cus} + 12 \left(\frac{n_k}{25} + \frac{n_c}{20} \right) + 67 \left(\frac{n_k}{50} + \frac{n_c}{40} \right) X_{dry}$$

$$\begin{aligned}
& +5,51(n_k + n_c)X_{str})X_{cus} \\
& = (30 + 14,46 + 12 \left(\frac{n_k}{25} + \frac{n_c}{20}\right) + 67 \left(\frac{n_k}{50} + \frac{n_c}{40}\right)X_{dry} + 5,51(n_k + n_c)X_{str})X_{cus} \\
& \dots\dots\dots(4.8)
\end{aligned}$$

Keterangan:

- t_{ip} per *batch* : Waktu aktivitas *laundry* pesanan tamu per *batch*
- n_{cus} : Jumlah *customer* yang memesan layanan *laundry*
- n_k : Jumlah *item* kemeja
- n_c : Jumlah *item* celana
- X_{dry} : Jenis *laundry dry cleaning* (bilangan biner 0 jika jenis *laundry* bukan *dry cleaning*, 1 jika jenis *laundry dry cleaning*)
- X_{str} : Jenis *laundry* cuci setrika (bilangan biner 0 jika jenis *laundry* bukan cuci setrika, 1 jika jenis *laundry* cuci setrika)
- X_{cus} : *Customer* memesan layanan *laundry* (bilangan biner 0 jika *customer* tidak memesan layanan *laundry*, 1 jika iya)

Persamaan waktu aktivitas *laundry* untuk pesanan tamu setiap *customer* dapat dilihat pada Persamaan 4.9. Perhitungan waktu aktivitas *laundry* untuk pesanan tamu setiap *customer* memperhatikan jumlah rata-rata *customer* per *batch* dan juga jumlah *item* yang dicuci.

$$\begin{aligned}
& t_{ip} \text{ per customer} \\
& = \left(\frac{30}{5} + 14,46 + 12 \left(\frac{n_k}{25} + \frac{n_c}{20}\right) + 67 \left(\frac{n_k}{50} + \frac{n_c}{40}\right)X_{dry} + 5,51(n_k + n_c)X_{str}\right)X_{cus} \\
& = (20,46 + 12 \left(\frac{n_k}{25} + \frac{n_c}{20}\right) + 67 \left(\frac{n_k}{50} + \frac{n_c}{40}\right)X_{dry} + 5,51(n_k + n_c)X_{str})X_{cus} \\
& \dots\dots\dots(4.9)
\end{aligned}$$

Keterangan:

- t_{ip} per *customer* : Waktu layanan *laundry* pesanan tamu per *customer*
- n_k : Jumlah *item* kemeja
- n_c : Jumlah *item* celana

- X_{dry} : Jenis *laundry dry cleaning* (bilangan biner 0 jika jenis *laundry* bukan *dry cleaning*, 1 jika jenis *laundry dry cleaning*)
- X_{str} : Jenis *laundry* cuci setrika (bilangan biner 0 jika jenis *laundry* bukan cuci setrika, 1 jika jenis *laundry* cuci setrika)
- X_{cus} : *Customer* memesan layanan *laundry* (bilangan biner 0 jika *customer* tidak memesan layanan *laundry*, 1 jika iya)

4.4.6.6 Persamaan Waktu Aktivitas Layanan Kolam

Aktivitas layanan kolam untuk tamu yang menginap di hotel terdiri dari sub aktivitas registrasi dan memberikan handuk pada tamu. Sub aktivitas memberikan handuk pada tamu bersifat opsional sesuai dengan permintaan tamu/*customer*. Pada Tabel 4.67 diperlihatkan waktu standar untuk masing-masing sub aktivitas.

Tabel 4.67 Waktu Standar Sub Aktivitas Pada Layanan Kolam

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan |
|---------------|---|-----------------------|---------------------|
| Layanan kolam | Registrasi | 1 | per <i>customer</i> |
| | Memberikan handuk untuk <i>customer</i> | 2 | per <i>customer</i> |

Persamaan waktu untuk aktivitas layanan kolam ini disusun dengan menjumlahkan waktu standar setiap sub aktivitasnya. Persamaan waktu tersebut dapat dilihat pada Persamaan 4.10.

$$t_k = (1 + 2X_h)X_{kolam} \dots\dots\dots (4.10)$$

Keterangan:

- X_h : Jumlah *customer* yang meminta handuk kolam renang (bilangan biner 0 jika *customer* tidak meminta handuk, 1 jika *customer* meminta handuk)
- X_{kolam} : Jumla *customer* yang menggunakan fasilitas kolam renang (bilangan biner 0 jika *customer* tidak menggunakan fasilitas kolam renang, 1 jika *customer* menggunakan fasilitas kolam renang)

4.4.6.7 Persamaan Waktu Aktivitas Layanan Sarapan

Aktivitas layanan sarapan terdiri dari beberapa sub aktivitas. Pada Tabel 4.77 diuraikan waktu standar untuk setiap sub aktivitas tersebut. Setiap sub aktivitas memiliki *cost driver* yang dapat dilihat pada kolom keterangan di Tabel 4.68.

Tabel 4.68 Waktu Standar Sub Aktivitas Layanan Sarapan

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | Waktu Standar (menit) | Keterangan | |
|---------------------------------------|--|---|-----------------------|--------------|--------------|
| Layanan Sarapan | Menyiapkan menu sarapan | | 60 | per hari | |
| | Melakukan pengontrolan aktivitas persiapan sarapan | | 15 | per hari | |
| | Menata menu dan peralatan makan | Menata masakan | | 10 | per hari |
| | | Menata minuman | | 10 | per hari |
| | | Menata peralatan makan pada meja | | 10 | per hari |
| | <i>Greeting</i> | | 1,45 | per customer | |
| | Membuat <i>omelette</i> | Menerima pesanan | | 0,13 | per customer |
| | | Menyiapkan adonan | | 0,29 | per order |
| | | Memasak <i>omelette</i> | | 4,78 | per order |
| | | Menyajikan di piring | | 0,12 | per order |
| | Layanan <i>waiter/waitress</i> | Mengambil piring dan gelas sisa | | 1,35 | per customer |
| | | Membersihkan meja | | 1,18 | |
| | | Menata meja dengan peralatan makan baru | | 2,06 | |
| | | <i>Refill</i> tisu | | 159,7 | per hari |
| | | <i>Refill</i> makanan | | | |
| <i>Refill</i> minuman | | | | | |
| Mengganti <i>pepper</i> , gula, garam | | | | | |

Persamaan waktu untuk layanan sarapan per hari dapat dilihat pada Persamaan 4.11.

$$\begin{aligned}
 t_s \text{ per hari} &= 60 + 15 + 3(10) + 1,45n_c + 0,13n_{co} + (0,29 + 4,78 + 0,12)n_{oo} + 159,7 \\
 &= 424,4 + 1,45n_c + 0,13n_{co} + 5,19n_{oo} \dots\dots\dots (4.11)
 \end{aligned}$$

Keterangan:

- t_s per hari : Waktu layanan sarapan per hari
- n_c : Jumlah *customer*
- n_{co} : Jumlah *customer* yang melakukan *order omelette*
- n_{oo} : Jumlah *order omelette*

Perhitungan konsumsi waktu per *customer* untuk layanan sarapan dapat dilakukan dengan Persamaan 4.12. Perhitungan tersebut menggunakan asumsi rata-rata *customer* yang melakukan sarapan per hari adalah sebanyak 40 orang.

$$\begin{aligned}
 t_s \text{ per customer} &= \left(\frac{424,4}{40} + 1,45 + (0,13 + 5,19n_{oo})X_{oo}\right)X_{sar} \dots\dots\dots (4.12)
 \end{aligned}$$

Keterangan:

- t_s per *customer* : Waktu layanan sarapan per *customer*
- n_{oo} : Jumlah *order omelette*
- X_{oo} : Jumlah *customer* yang memesan *omelette* (bilangan biner 0 jika *customer* tidak memesan *omelette* dan 1 jika *customer* memesan *omelette*)
- X_{sar} : Jumlah *customer* yang menggunakan paket layanan sarapan (bilangan biner 0 jika *customer* tidak menggunakan paket layanan sarapan dan 1 jika iya)

4.4.7 Perhitungan Biaya Aktivitas

Setelah didapatkan nilai CCR setiap *resources* dan persamaan waktu aktivitas maka tahapan selanjutnya adalah perhitungan biaya untuk setiap aktivitas. Biaya aktivitas didapatkan dengan mengalikan nilai CCR setiap sub aktivitas atau aktivitas dengan waktu penggunaan *resources* dalam aktivitas. Pada sub bab ini akan diuraikan perhitungan biaya aktivitas untuk aktivitas reservasi *online* dan via telepon, aktivitas layanan *frontdesk*, aktivitas mengantarkan tamu, aktivitas *room attendant*, aktivitas layanan *laundry*, aktivitas layanan kolam dan aktivitas layanan sarapan.

4.4.7.1 Perhitungan Biaya Aktivitas Reservasi *Online* dan Via Telepon

Tahapan pertama dalam perhitungan biaya aktivitas reservasi *online* dan via telepon adalah dengan menjumlahkan CCR *resources* yang digunakan dalam aktivitas. Kemudian dikalikan dengan waktu standar dari aktivitas.

Tabel 4.69 Biaya Aktivitas Reservasi *Online* dan Via Telepon.

| Aktivitas | <i>Economic Resources</i> | CCR Aktivitas (Rp/menit) | Waktu Standar (menit) | Biaya Aktivitas (Rp) | Ket. |
|-------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|
| Reservasi <i>online</i> | Reservasi <i>online</i> | 160,13 | 3,00 | 480,39 | Per <i>customer</i> |
| | Komputer Reservasi <i>online</i> | | | | |
| Reservasi via telepon | Reservasi telepon | 177,25 | 5,00 | 886,27 | Per <i>customer</i> |
| | Telepon | | | | |
| | Komputer | | | | |

Perhitungan biaya aktivitas dapat dilakukan dengan Persamaan 4.13 yang berasal dari penurunan Persamaan 2.2. Berikut ini adalah contoh perhitungan biaya aktivitas reservasi via telepon.

$$C_t = CCR_t \times (5X_t) \dots\dots\dots(4.13)$$

$$C_t = 886,27 \text{ Rupiah}$$

Keterangan:

C_t : *Total cost* aktivitas reservasi via telepon per *customer*

CCR_t : CCR aktivitas reservasi via telepon

X_t : Jumlah *customer* yang melakukan reservasi via telepon (bilangan biner 0: jika *customer* tidak melakukan reservasi via telepon, 1 jika *customer* melakukan reservasi via telepon)

4.4.7.2 Perhitungan Biaya Aktivitas Layanan *Frontdesk*

Perhitungan biaya aktivitas layanan *frontdesk* dapat dilihat pada Tabel 4.70. Besarnya biaya sub aktivitas *check in*, *check out* dan reservasi di *frontdesk* sama besar yakni Rp1.185,99. Hal ini dikarenakan lama waktu standar dan *resource* yang digunakan oleh ketiga sub aktivitas tersebut sama.

Tabel 4.70 Biaya Aktivitas Layanan *Frontdesk*

| Aktivitas | <i>Economic Resources</i> | CCR Aktivitas (Rp/menit) | Waktu Standar (menit) | Biaya Aktivitas (Rp) | Ket |
|--|---------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|
| Layanan <i>frontdesk</i> (<i>check in/ check out/ reservasi frontdesk</i>) | GSA | 148,25 | 8,33 | 1185,99 | Per <i>customer</i> |
| | Komputer | | | | |
| | Telepon | | | | |

4.4.7.3 Perhitungan Biaya Aktivitas Mengantarkan Tamu

Aktivitas mengantarkan tamu memiliki dua variasi aktivitas yakni aktivitas mengantarkan tamu reguler dan aktivitas mengantarkan tamu VIP. Besarnya biaya aktivitas mengantarkan tamu reguler yakni sebesar Rp 1.048,26 per *customer*. Sedangkan besarnya biaya aktivitas mengantarkan tamu VIP adalah sebesar Rp1.112,17 per *customer*.

Tabel 4.71 Biaya Aktivitas Mengantarkan Tamu

| Aktivitas | <i>Economic Resources</i> | CCR Aktivitas (Rp/menit) | Waktu Standar (menit) | Biaya Aktivitas (Rp) | Ket |
|----------------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------|-----------|
| Mengantarkan tamu (tamu reguler) | <i>Bell drive</i> | 179,77 | 5,83 | 1048,26 | Per kamar |
| | Troli | | | | |
| | GRO VIP | 190,73 | 5,83 | 1112,17 | Per kamar |

| Aktivitas | <i>Economic Resources</i> | CCR Aktivitas (Rp/menit) | Waktu Standar (menit) | Biaya Aktivitas (Rp) | Ket |
|------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------|
| Mengantarkan tamu (tamu VIP) | Troli | | | | |

4.4.7.4 Perhitungan Biaya Aktivitas *Room Attendant*

Biaya aktivitas *room attendant* berbeda-beda untuk setiap tipe kamar. Biaya aktivitas *room attendant* untuk setiap tipe kamar dapat dilihat pada Tabel 4.72. Biaya aktivitas yang ditampilkan dalam tabel tersebut adalah biaya aktivitas *room attendant* per kamar.

Tabel 4.72 Biaya Aktivitas *Room Attendant*

| Aktivitas | <i>Economic Resources</i> | CCR Aktivitas (Rp/menit) | Waktu Standar (menit) | Biaya Aktivitas (Rp) | Ket |
|-----------------------|----------------------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------|
| <i>Room Attendant</i> | <i>Roomboy</i> | 566,57 | 26,02 | 14.740,11 | tipe superior |
| | | | 23,72 | 13.438,49 | tipe deluxe |
| | Troli & amenitis | | 33,25 | 18.841,33 | tipe suite |

4.4.7.5 Perhitungan Biaya Aktivitas Layanan *Laundry*

Pada Tabel 4.73 dijabarkan nilai setiap sub aktivitas dalam aktivitas *laundry* untuk keperluan *housekeeping*. Total biaya aktivitas untuk aktivitas *laundry* keperluan *housekeeping* didapatkan dengan menjumlahkan biaya- biaya sub aktivitasnya.

Tabel 4.73 Biaya Setiap Sub Aktivitas Pada Aktivitas Layanan *Laundry* untuk Keperluan *Housekeeping*

| Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | <i>Economic Resources</i> | CCR Aktivitas (Rp/menit) | Waktu Standar (menit) | Biaya Sub Aktivitas (Rp) | Ket |
|--------------------------------------|--|---------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------|
| Membawa <i>laundry</i> | | <i>Runner</i> | 149,18 | 15 | 2.237,64 | Per <i>batch</i> |
| Pencatatan pada buku | | <i>Runner</i> | 149,18 | 2 | 298,35 | Per <i>batch</i> |
| Pencucian (sarung bantal dan handuk) | Memasukkan <i>laundry</i> ke mesin | <i>Staff processing laundry</i> | 149,18 | 2 | 4.106,99 | Per proses |
| | Proses pencucian (selain sarung bantal dan handuk) | Mesin cuci kecil | 253,91 | 15 | | |
| Pencucian (selimut dan spreii) | Memasukkan <i>laundry</i> ke mesin | <i>Staff processing laundry</i> | 149,18 | 2 | 10.741,42 | Per proses |
| | Proses pencucian (selimut dan spreii) | Mesin cuci besar | 696,20 | 15 | | |
| Pengeringan | Memasukkan <i>laundry</i> ke mesin | <i>Staff processing laundry</i> | 149,18 | 2 | 10.788,35 | Per proses |
| | Proses pengeringan | Mesin Pengering | 161,38 | 65 | | |
| <i>Ironing</i> | | <i>Staff processing laundry</i> | 1.634,59 | 2 | 3.269,18 | Per <i>item</i> |
| | | <i>Gen roll</i> | | | | |
| Pengiriman ke <i>housekeeping</i> | | <i>Runner</i> | 149,18 | 15 | 2.237,64 | Per <i>batch</i> |

Biaya aktivitas layanan *laundry* untuk pesanan tamu dapat dilihat pada Tabel 4.74. Biaya aktivitas tersebut merupakan biaya untuk jenis pakaian kemeja dan celana standar yang merupakan dua *item* yang paling sering menjadi pesanan tamu.

Tabel 4.74 Biaya Aktivitas Layanan *laundry* Untuk Pesanan Tamu

| Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | <i>Economic Resources</i> | CCR Resources (Rp/menit) | CCR Aktivitas (Rp/menit) | Waktu Standar (menit) | Biaya Sub Aktivitas (Rp) | Ket. |
|---|------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--|
| Menerima pesanan <i>laundry</i> | | <i>Staff counter laundry</i> | 149,18 | 155,85 | 1 | 155,85 | per customer |
| | | Telepon | 0,55 | | | | |
| Mengambil <i>laundry</i> | | <i>Runner</i> | 149,18 | 149 | 15 | 2.237,64 | per batch (rata-rata 5 customer) |
| Pencatatan pada <i>incoming laundry</i> | | <i>Staff counter laundry</i> | 149,18 | 156 | 2 | 311,71 | per customer |
| | | Komputer | 6,68 | | | | |
| Pemilahan | | <i>Staff processing laundry</i> | 149,18 | 149,18 | 5 | 745,88 | per customer |
| Pencucian bila menggunakan mesin cuci kecil | Memasukkan <i>laundry</i> ke mesin | <i>Staff processing laundry</i> | 149,18 | 149,18 | 2 | 6.404,94 | per proses (kemeja : 25 buah, celana: 20 buah) |
| | Proses pencucian | Mesin cuci kecil | 253,91 | 6.096,59 | 10 | | |
| | | Air | 5.842,68 | | | | |

| Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | <i>Economic Resources</i> | CCR Resources (Rp/menit) | CCR Aktivitas (Rp/menit) | Waktu Standar (menit) | Biaya Sub Aktivitas (Rp) | Ket. |
|---|------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|---|
| Pengeringan dengan mesin | Memasukkan <i>laundry</i> ke mesin | <i>Staff processing laundry</i> | 149,18 | 149,18 | 2 | 26.343,34 | per proses (kemeja: 50 buah, celana: 40 buah) |
| | Proses pengeringan | Mesin Pengering | 161,38 | 161,38 | 161 | | |
| <i>Pressing</i> | | <i>Staff processing laundry</i> | 149,18 | 341,64 | 5,51 | 341,64 | per item |
| | | <i>Pressing tools</i> | 192,46 | | | | |
| <i>Packing</i> | | <i>Staff processing laundry</i> | 149,18 | 149,18 | 4,46 | 666,02 | per customer |
| Pencatatan <i>finished laundry</i> pada counter | | <i>Staff counter laundry</i> | 149,18 | 155,85 | 2 | 311,71 | per customer |
| | | Komputer | 6,68 | | | | |
| Mengantarkan <i>laundry</i> | | <i>Runner</i> | 149,18 | 149,18 | 15 | 2.237,64 | per batch (rata-rata 5 customer) |

4.4.7.6 Perhitungan Biaya Aktivitas Layanan Kolam

Biaya aktivitas layanan kolam didapatkan dengan mengalikan nilai CCR *resources* yang digunakan pada aktivitas ini dengan waktu yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas. Biaya aktivitas layanan pada kolam renang ada sebesar Rp382,03 untuk setiap *customer*.

Tabel 4.75 Biaya Setiap Sub Aktivitas Pada Aktivitas Layanan Kolam

| Sub Aktivitas | <i>Economic Resources</i> | CCR Resources (Rp/menit) | CCR Aktivitas (Rp/menit) | Waktu Standar (menit) | Biaya Sub Aktivitas (Rp) |
|----------------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Registrasi | <i>Receptionist</i> kolam renang | 127,51 | 127,51 | 1 | 127,51 |
| Memberikan handuk | <i>Receptionist</i> kolam renang | 127,51 | 127,51 | 2 | 255,03 |

4.4.7.7 Perhitungan Biaya Aktivitas Layanan Sarapan

Biaya aktivitas layanan sarapan diperoleh dengan menjumlahkan biaya-biaya sub aktivitasnya. Pada Tabel 4.76 diperlihatkan rincian biaya setiap sub aktivitas dalam layanan sarapan.

Tabel 4.76 Biaya Sub Aktivitas Pada Layanan Sarapan

| Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | <i>Economic Resources</i> | CCR (Rp/menit) | CCR Sub Aktivitas (Rp/menit) | Waktu Standar (menit) | Biaya Sub Aktivitas (Rp) | Ket. |
|--|---------------------------------|--------------------------------------|----------------|------------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------|
| Menyiapkan menu sarapan | | <i>Cook resto</i> | 134,04 | 188,40 | 60 | 11.303,85 | per hari |
| | | Peralatan dapur | 54,36 | | | | |
| Melakukan pengontrolan aktivitas persiapan sarapan | | <i>Executive chef</i> | 4.155,25 | 4.155,25 | 15 | 62.328,77 | per hari |
| Menata menu dan peralatan makan | | <i>Supervisor FB Service</i> | 833,33 | 960,85 | 30 | 28.825,44 | per hari |
| | | <i>Waiter/waitress resto sarapan</i> | 127,51 | | | | |
| <i>Greeting</i> | | <i>Greeter</i> | 127,51 | 127,51 | 1,45 | 184,90 | per customer |
| Membuat omelette | Menerima pesanan | <i>FB staff omelette</i> | 127,51 | 127,51 | 0,13 | 743,10 | per customer |
| | Menyiapkan adonan | <i>FB staff omelette</i> | 127,51 | 127,51 | 0,29 | | per order |
| | Memasak omelette | <i>FB staff omelette</i> | 127,51 | 141,10 | 4,78 | | per order |
| | | Kompom omelette | 13,58 | | | | per order |
| | Menyajikan di piring | <i>FB staff omelette</i> | 127,51 | 127,51 | 0,12 | | per order |
| Layanan <i>waiter/waitress</i> bagian | Mengambil piring dan gelas sisa | <i>Waiter/waitress resto sarapan</i> | 127,51 | 127,51 | 1,35 | 585,38 | per customer |

| Sub Aktivitas | Sub Sub Aktivitas | <i>Economic Resources</i> | CCR (Rp/menit) | CCR Sub Aktivitas (Rp/menit) | Waktu Standar (menit) | Biaya Sub Aktivitas (Rp) | Ket. |
|--|---|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------|
| pembersihan meja | Membersihkan meja | | | | 1,18 | | |
| | Menata meja dengan peralatan makan baru | | | | 2,06 | | |
| Layanan waiter/waitress bagian <i>refill</i> | <i>Refill</i> tisu | <i>Waiter/waitress</i> resto sarapan | 132,60 | 132,60 | 159 | 21.083,52 | per hari |
| | <i>Refill</i> makanan | | | | | | |
| | <i>Refill</i> minuman | | | | | | |
| | Mengganti <i>pepper</i> , gula atau garam | | | | | | |

4.4.8 Perhitungan Harga Pokok Jasa dengan Metode TDABC

Pada sub bab ini akan dilakukan tahapan perhitungan harga pokok jasa perhotelan dengan metode TDABC. Input dari proses pada tahapan ini adalah persamaan waktu dan biaya aktivitas yang telah diuraikan sebelumnya. Perhitungan harga pokok untuk jasa layanan kamar dapat dilakukan dengan berpedoman pada persamaan biaya seperti pada Persamaan 4.14 berikut ini.

Harga pokok tiap kamar

$$\begin{aligned}
 &= \sum \text{Biaya Aktivitas} \\
 &= C_o + C_t + C_{fd} + C_m + C_{ra} + C_l + C_k + C_s \\
 &= [(3X_o)CCR_o] + [(5X_t)CCR_t] + [(8,33X_{fo} + 16,66)X_{fd}CCR_{fo}] + [(5,75 + \\
 &0,71n_t)CCR_{mVIP}X_{VIP}] + ((5,75 + 0,71n_t)CCR_{mr}X_r)X_m + [(4,54n_b + \\
 &(3,22X_s + 4,29X_d + 9,66X_{st}) + 1,17n_m + 12,55 + 3X_{st})CCR_{ra}X_{dirt}] + \\
 &\left[\left(\frac{34}{50} CCR_{run} + 10(0,28X_s + 0,14X_d + 0,14X_{st})CCR_{mcb} + 2(0,28X_s + \right. \right. \\
 &0,14X_d X_{st})CCR_{spl} + (1,6CCR_{spl} + 1,6 CCR_{mck}) + 2(0,36X_s + \\
 &0,22X_d + 0,22X_{st})CCR_{spl} + 65(0,36X_s + 0,22X_d + 0,22X_{st})CCR_{mp} + \\
 &18(CCR_{spl} + CCR_{gr})X_s + 14(CCR_{spl} + CCR_{gr})X_d + 14(CCR_{spl} + \\
 &CCR_{gr})X_{st}X_{room} \left. \right] + [(1 + 2X_h)CCR_{rk} X_{kolam}] + \left[\frac{60}{40} (CCR_{cook} + CCR_{dp}) + \right. \\
 &\left. \left(\frac{15}{40} CCR_{chef} \right) + \frac{30}{40} (CCR_{F\&B} + CCR_w) + 1,45CCR_{gtr} + ((0,13 + \right. \\
 &0,41n_{oo})CCR_{om} + 4,78n_{oo}(CCR_{om}CCR_{ko})X_{oo} \left. \right] 2X_{sar} \dots\dots\dots(4.14)
 \end{aligned}$$

Keterangan:

- C_o : Biaya aktivitas reservasi *online* per kamar
- C_t : Biaya aktivitas reservasi via telepon per kamar
- C_{fd} : Biaya aktivitas layanan *front office* per kamar
- C_m : Biaya aktivitas mengantarkan tamu per kamar
- C_{ra} : Biaya aktivitas *room attendant* per kamar
- C_l : Biaya aktivitas *laundry* untuk keperluan *housekeeping* per kamar
- C_k : Biaya aktivitas layanan kolam per kamar
- C_s : Biaya aktivitas layanan sarapan per kamar

| | |
|--------------|--|
| CCR_o | : CCR aktivitas reservasi <i>online</i> |
| CCR_t | : CCR aktivitas reservasi via telepon |
| CCR_{fd} | : CCR aktivitas layanan <i>frontdesk</i> |
| CCR_{mVIP} | : CCR aktivitas mengantarkan tamu VIP |
| CCR_{mr} | : CCR aktivitas mengantarkan tamu reguler |
| CCR_{ra} | : CCR aktivitas <i>room attendant</i> |
| CCR_{spl} | : CCR <i>staff counter laundry</i> |
| CCR_{mck} | : CCR mesin cuci kecil |
| CCR_{mcb} | : CCR mesin cuci besar |
| CCR_{mp} | : CCR mesin pengering |
| CCR_{gr} | : CCR mesin <i>gen roll</i> |
| CCR_{rk} | : CCR <i>receptionist</i> kolam |
| CCR_{cook} | : CCR <i>cook resto</i> |
| CCR_{dp} | : CCR peralatan dapur |
| CCR_{chef} | : CCR exc chef |
| $CCR_{F\&B}$ | : CCR staff F&B |
| CCR_w | : CCR <i>waiter</i> |
| CCR_{gtr} | : CCR <i>greeter</i> |
| CCR_{om} | : CCR aktivitas membuat <i>omelette</i> |
| X_o | : Jumlah <i>customer</i> yang melakukan reservasi <i>online</i> (bilangan biner 0 jika <i>customer</i> tidak melakukan reservasi <i>online</i> , 1 jika <i>customer</i> melakukan reservasi <i>online</i>) |
| X_t | : Jumlah <i>customer</i> yang melakukan reservasi via telepon (bilangan biner 0: jika <i>customer</i> tidak melakukan reservasi via telepon, 1 jika <i>customer</i> melakukan reservasi via telepon) |
| X_{fd} | : Jumlah <i>customer</i> yang datang pada <i>frontdesk</i> (bilangan biner 0 jika tidak ada <i>customer</i> yang datang pada <i>frontdesk</i> , 1 jika ada <i>customer</i> datang pada <i>frontdesk</i>) |
| X_{fo} | :Jumlah <i>customer</i> yang melakukan reservasi pada <i>frontdesk</i> (bilangan biner 0 jika <i>customer</i> tidak melakukan reservasi di <i>frontdesk</i> , 1 jika <i>customer</i> melakukan reservasi di <i>frontdesk</i>) |

| | |
|-------------|---|
| X_{VIP} | : Jumlah <i>customer</i> VIP (bilangan biner 0 jika <i>customer</i> bukan tamu VIP, 1 jika <i>customer</i> adalah tamu VIP) |
| X_r | : Jumlah <i>customer</i> reguler yang perlu diantar ke kamar (bilangan biner 0 jika <i>customer</i> tidak perlu bantuan membawa barang ke kamar, 1 jika <i>customer</i> perlu bantuan membawa barang ke kamar) |
| X_m | : Jumlah <i>customer</i> yang perlu diantar ke kamar (bilangan biner 0 jika <i>customer</i> tidak perlu bantuan membawa barang ke kamar dan bukan VIP, 1 jika <i>customer</i> perlu bantuan membawa barang ke kamar atau tamu merupakan tamu VIP) |
| X_s | : Tipe kamar superior (bilangan biner 0 jika bukan tipe kamar superior, 1 jika tipe kamar superior) |
| X_d | : Tipe kamar deluxe (bilangan biner 0 jika bukan tipe kamar deluxe, 1 jika tipe kamar deluxe) |
| X_{st} | : Tipe kamar suite (bilangan biner 0 jika bukan tipe kamar suite, 1 jika tipe kamar suite) |
| X_{dirt} | : Kamar kotor yang berstatus <i>occupied dirty</i> atau akibat tamu baru saja <i>check out</i> (bilangan biner 0 jika tidak, dan 1 jika iya) |
| X_{room} | : Kamar berstatus <i>occupied</i> atau baru saja ditinggalkan <i>customer</i> dan perlu dicuci perlengkapannya (bilangan biner 0 jika tidak dan 1 jika iya) |
| X_h | : Jumlah <i>customer</i> yang meminta handuk kolam renang (bilangan biner 0 jika <i>customer</i> tidak meminta handuk, 1 jika <i>customer</i> meminta handuk) |
| X_{kolam} | : Jumlah <i>customer</i> yang menggunakan fasilitas kolam renang (bilangan biner 0 jika <i>customer</i> tidak menggunakan fasilitas kolam renang, 1 jika <i>customer</i> menggunakan fasilitas kolam renang) |
| X_{oo} | : Jumlah <i>customer</i> yang memesan <i>omelette</i> (bilangan biner 0 jika <i>customer</i> tidak memesan <i>omelette</i> dan 1 jika <i>customer</i> memesan <i>omelette</i>) |
| X_{sar} | : Jumlah <i>customer</i> yang menggunakan paket layanan sarapan (bilangan biner 0 jika <i>customer</i> tidak menggunakan paket layanan sarapan dan 1 jika iya) |

Pada sub bab ini akan diuraikan perhitungan biaya yang dikeluarkan pada setiap aktivitas per kamar. Biaya aktivitas layanan sarapan yang tercantum pada tabel adalah biaya layanan sarapan untuk 2 orang (paket sarapan yang disediakan adalah 2 orang per kamar).

Pada Tabel 4.78 berikut ditampilkan biaya pokok per kamar dengan kondisi:

- *Customer* melakukan reservasi via telepon.
- *Customer* melakukan reservasi untuk satu kamar berisi dua orang.
- *Customer* merupakan tamu reguler dan membutuhkan bantuan *bell drive* untuk membawa barang-barangnya.
- Jumlah troli *bell drive* yang digunakan untuk membawa barang *customer* adalah satu troli.
- Masing-masing *customer* memesan satu *omelette* pada layanan sarapan.
- *Customer* tidak melakukan permintaan *laundry* cucian pribadi selama menginap di hotel.
- Salah satu *customer* menggunakan fasilitas kolam renang dan meminta handuk kolam renang.

Tabel 4.77 Hasil Perhitungan Biaya Pokok Per Kamar dengan Metode TDABC

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Tipe Kamar | | | |
|--------------------------|--|------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | | Superior Tanpa Sarapan | Superior | Deluxe | Suite |
| Reservasi via telepon | | Rp 886,27 | Rp 886,27 | Rp 886,27 | Rp 886,27 |
| Layanan <i>frontdesk</i> | <i>Check in</i> | Rp 1.185,99 | Rp 1.185,99 | Rp 1.185,99 | Rp 1.185,99 |
| | <i>Check out</i> | Rp 1.185,99 | Rp 1.185,99 | Rp 1.185,99 | Rp 1.185,99 |
| Mengantarkan tamu | | Rp 1.048,26 | Rp 1.048,26 | Rp 1.048,26 | Rp 1.048,26 |
| <i>Room attendant</i> | | Rp 14.740,11 | Rp 14.740,11 | Rp 13.438,49 | Rp 18.841,33 |
| Layanan Sarapan | Menyiapkan menu sarapan | Rp - | Rp 565,19 | Rp 565,19 | Rp 565,19 |
| | Melakukan pengontrolan aktivitas persiapan sarapan | Rp - | Rp 3.116,44 | Rp 3.116,44 | Rp 3.116,44 |
| | Menata menu dan peralatan makan | Rp - | Rp 1.441,27 | Rp 1.441,27 | Rp 1.441,27 |
| | <i>Greeting</i> | Rp - | Rp 369,79 | Rp 369,79 | Rp 369,79 |
| | Membuat <i>omelette</i> | Rp - | Rp 1.486,20 | Rp 1.486,20 | Rp 1.486,20 |
| | Layanan <i>waiter/waitress</i> bagian pembersihan meja | Rp - | Rp 1.170,75 | Rp 1.170,75 | Rp 1.170,75 |
| | Layanan <i>waiter/waitress</i> bagian <i>refill</i> | Rp - | Rp 1.054,18 | Rp 1.054,18 | Rp 1.054,18 |
| Layanan <i>laundry</i> | Membawa <i>laundry</i> | Rp 44,75 | Rp 44,75 | Rp 44,75 | Rp 44,75 |

| Aktivitas | Sub Aktivitas | Tipe Kamar | | | |
|-------------------------|-----------------------------------|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | Superior Tanpa Sarapan | Superior | Deluxe | Suite |
| | Pencatatan pada buku | Rp 11,93 | Rp 11,93 | Rp 11,93 | Rp 11,93 |
| | Pencucian | Rp 28.194,70 | Rp 28.194,70 | Rp 18.998,49 | Rp 18.998,49 |
| | Pengeringan | Rp 8.275,72 | Rp 8.275,72 | Rp 4.569,39 | Rp 4.569,39 |
| | <i>Ironing</i> | Rp 29.422,64 | Rp 29.422,64 | Rp 22.884,28 | Rp 22.884,28 |
| | Pengiriman ke <i>housekeeping</i> | Rp 44,75 | Rp 44,75 | Rp 44,75 | Rp 44,75 |
| Layanan Kolam Renang | | Rp 382,54 | Rp 382,54 | Rp 382,54 | Rp 382,54 |
| Harga Pokok (Rp) | | Rp 85.423,66 | Rp 94.627,49 | Rp 73.884,98 | Rp 79.287,82 |

Pada Tabel 4.78 diperlihatkan biaya pokok tiap tipe kamar berdasarkan hasil perhitungan metode TDABC. Namun nilai tersebut belum mencakup biaya *overhead* penggunaan kamar dan biaya material habis pakai pada kamar. Rincian biaya (dalam rupiah) *overhead* penggunaan kamar dan biaya material habis pakai pada kamar untuk tiap tipe kamar akan diuraikan pada Tabel 4.79.

Tabel 4.78 Biaya Tambahan Untuk Setiap Tipe Kamar

| Sumber Biaya | Sub Sumber Biaya | Tipe Kamar | | | |
|-----------------------|----------------------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | | Superior Tanpa Sarapan | Superior | Deluxe | Suite |
| Biaya <i>overhead</i> | Energi listrik kamar | Rp 85.315,07 | Rp 85.315,07 | Rp 85.315,07 | Rp 85.315,07 |
| | Air kebutuhan kamar | Rp 21.917,81 | Rp 21.917,81 | Rp 21.917,81 | Rp 21.917,81 |
| | Depresiasi fasilitas | Rp 19.922,60 | Rp 19.922,60 | Rp 25.737,67 | Rp 31.732,88 |
| | Air kebutuhan kolam renang | Rp 13.698,63 | Rp 13.698,63 | Rp 13.698,63 | Rp 13.698,63 |

| Sumber Biaya | Sub Sumber Biaya | Tipe Kamar | | | |
|----------------------------|------------------|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | Superior Tanpa Sarapan | Superior | Deluxe | Suite |
| Biaya material habis pakai | Keperluan mandi | Rp 4.600,00 | Rp 4.600,00 | Rp 4.600,00 | Rp 4.600,00 |
| | Minuman instan | Rp 12.600,00 | Rp 12.600,00 | Rp 12.600,00 | Rp 12.600,00 |
| | <i>Mini bar</i> | Rp - | Rp - | Rp 24.550,00 | Rp 24.550,00 |
| | Biaya sarapan | Rp - | Rp 120.000,00 | Rp 120.000,00 | Rp 120.000,00 |
| Total Biaya | | Rp 158.054,11 | Rp 278.054,11 | Rp 308.419,18 | Rp 314.414,38 |

Biaya listrik tiap kamar didapatkan dari alokasi biaya listrik untuk energi kamar per tahunnya sebesar Rp3.892.500.000 dibagi dengan jumlah hari dalam setahun (365 hari) kemudian dibagi dengan jumlah kamar (125 kamar). Begitu pula dengan biaya air tiap kamar dan biaya air untuk kolam renang didapatkan dengan perhitungan yang sama dengan biaya listrik. Alokasi biaya air kamar per tahunnya adalah sebesar Rp1.000.000.000 (40% dari alokasi biaya air untuk keseluruhan layanan kamar), sedangkan alokasi biaya air untuk kebutuhan kolam renang adalah Rp625.000.000 (25% dari alokasi biaya air untuk keseluruhan layanan kamar).

Perhitungan harga pokok untuk setiap tipe kamar dapat dilakukan dengan menjumlahkan biaya pokok yang didapatkan dari metode TDABC dengan biaya tambahan. Nilai harga pokok (dalam rupiah) untuk tiap tipe kamar ditampilkan pada Tabel 4.79.

Tabel 4.79 Harga Pokok Per Kamar

| Sumber Biaya | Tipe Kamar | | | |
|--------------------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| | Superior Tanpa Sarapan | Superior | Deluxe | Suite |
| Biaya Pokok Berdasarkan Metode TDABC | Rp 85.423,66 | Rp 94.627,49 | Rp 73.884,98 | Rp 79.287,82 |
| Biaya Tambahan | Rp 158.054,11 | Rp 278.054,11 | Rp308.419,18 | Rp 314.414,38 |
| Harga Pokok per Kamar | Rp 243.477,77 | Rp 372.681,60 | Rp382.304,15 | Rp 393.702,20 |

Apabila seorang *customer* melakukan pemesanan *laundry* untuk cucian pribadinya maka akan dikenakan biaya tambahan. Perhitungan harga pokok untuk setiap *customer* dilakukan dengan Persamaan 4.15.

C_{lp} per customer

$$\begin{aligned}
 &= \left(\frac{30}{5} CCR_{run} + CCR_{pl} + 4(CCR_{scl} + CCR_{kom}) + 9,646 CCR_{spl} \right. \\
 &+ 10 \left(\frac{n_k}{25} + \frac{n_c}{20}\right) CCR_{mck} + 2 \left(\frac{n_k}{25} + \frac{n_c}{20}\right) CCR_{spl} + \left[65 \left(\frac{n_k}{50} + \frac{n_c}{40}\right) CCR_{mp} + 2 \left(\frac{n_k}{50} + \right. \right. \\
 &\left. \left. \frac{n_c}{40}\right) CCR_{spl}\right] X_{dry} + [5,51(n_k + n_c)X_{str}CCR_{press}]X_{cus} \dots\dots\dots (4.15)
 \end{aligned}$$

.....(4.15)

Keterangan:

| | |
|------------------------------|--|
| C_{lp} per <i>customer</i> | : Harga pokok layanan <i>laundry</i> pesanan tamu per <i>customer</i> |
| n_k | : Jumlah <i>item</i> kemeja |
| n_c | : Jumlah <i>item</i> celana |
| X_{dry} | : Jenis <i>laundry dry cleaning</i> (bilangan biner 0 jika jenis <i>laundry</i> bukan <i>dry cleaning</i> , 1 jika jenis <i>laundry dry cleaning</i>) |
| X_{str} | : Jenis <i>laundry</i> cuci setrika (bilangan biner 0 jika jenis <i>laundry</i> bukan cuci setrika, 1 jika jenis <i>laundry</i> cuci setrika) |
| X_{cus} | : <i>Customer</i> memesan layanan <i>laundry</i> (bilangan biner 0 jika <i>customer</i> tidak memesan layanan <i>laundry</i> , 1 jika iya) |
| CCR_{run} | : CCR <i>runner</i> |
| CCR_{pes} | : CCR aktivitas menerima pesanan <i>laundry</i> |
| CCR_{scl} | : CCR <i>staff counter laundry</i> |
| CCR_{kom} | : CCR komputer <i>laundry</i> |
| CCR_{spl} | : CCR <i>staff processing laundry</i> |
| CCR_{mck} | : CCR mesin cuci kecil |
| CCR_{mp} | : CCR mesin pengering |
| CCR_{press} | : CCR aktivitas press |

Pada kenyataannya, Aston Hotel menerapkan tarif *laundry* untuk setiap *item*. Apabila dihitung dengan metode TDABC maka harga pokok per *item* untuk aktivitas *laundry* pesanan tamu khususnya untuk jenis item celana dan kemeja ditampilkan pada Tabel 4.80

Tabel 4.80 Harga Pokok Untuk *Laundry* Pesanan Tamu

| Sub Aktivitas | Jenis Pakaian | | | | | |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Celana | | | Kemeja | | |
| | Cuci | Dry cleaning | Setrika | Cuci | Dry cleaning | Setrika |
| Menerima pesanan <i>laundry</i> | Rp 155,85 | Rp 155,85 | Rp 155,85 | Rp 155,85 | Rp 155,85 | Rp 155,85 |
| Mengambil <i>laundry</i> | Rp 447,53 | Rp 447,53 | Rp 447,53 | Rp 447,53 | Rp 447,53 | Rp 447,53 |
| Pencatatan pada <i>incoming laundry</i> | Rp 311,71 | Rp 311,71 | Rp 311,71 | Rp 311,71 | Rp 311,71 | Rp 311,71 |
| Pemilahan | Rp 745,88 | Rp 745,88 | Rp 745,88 | Rp 745,88 | Rp 745,88 | Rp 745,88 |
| Pencucian | Rp 320,25 | Rp 320,25 | Rp 320,25 | Rp 256,20 | Rp 256,20 | Rp 256,20 |
| Pengeringan dengan mesin | - | Rp 658,58 | Rp 658,58 | - | Rp 526,87 | Rp 526,87 |
| <i>Pressing</i> | - | - | Rp 341,64 | - | - | Rp 341,64 |
| <i>Packing</i> | Rp 666,02 | Rp 666,02 | Rp 666,02 | Rp 666,02 | Rp 666,02 | Rp 666,02 |
| Pencatatan <i>finished laundry</i> pada counter | Rp 311,71 | Rp 311,71 | Rp 311,71 | Rp 311,71 | Rp 311,71 | Rp 311,71 |
| Mengantarkan <i>laundry</i> | Rp 447,53 | Rp 447,53 | Rp 447,53 | Rp 447,53 | Rp 447,53 | Rp 447,53 |
| Total harga pokok | Rp 3.406,46 | Rp 4.065,05 | Rp 4.406,68 | Rp 3.342,41 | Rp 3.869,28 | Rp 4.210,92 |

4.5 Perbandingan Harga Pokok Jasa Berdasarkan Metode yang Telah Diterapkan Perusahaan dengan Hasil Perhitungan Metode TDABC

Pada sub bab ini akan ditampilkan perbandingan hasil perhitungan harga pokok jasa untuk layanan kamar berdasarkan metode yang telah diterapkan perusahaan dengan metode TDABC.

Tabel 4.81 Perbandingan Harga Pokok Kamar

| Tipe Kamar | Harga Pokok | |
|------------------------|-------------------|--------------|
| | Metode Perusahaan | TDABC |
| Superior Tanpa Sarapan | Rp 246.429 | Rp243.477,77 |
| Superior | Rp 366.429 | Rp372.681,60 |
| Deluxe | Rp 396.794 | Rp382.304,15 |
| Suite | Rp 402.789 | Rp393.702,20 |

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 5

ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Pada bab ini diuraikan analisis dan interpretasi dari data yang dihasilkan pada bab sebelumnya. Hal yang akan dianalisis meliputi nilai harga pokok yang telah diterapkan oleh perusahaan, nilai harga pokok hasil perhitungan TDABC dan perbandingan keduanya.

5.1 Analisis Aktivitas Bisnis Perusahaan Pada Jasa Layanan Kamar

Jasa layanan kamar yang ditawarkan oleh Aston Hotel & Conference Center Jember menimbulkan beberapa aktivitas bisnis bagi perusahaan. Aktivitas bisnis tersebut adalah aktivitas reservasi (*online* dan via telepon), layanan *frontdesk*, aktivitas mengantarkan tamu, aktivitas layanan sarapan, aktivitas *laundry* dan aktivitas *room attendant*. Pada bab sebelumnya telah dilakukan penguraian setiap aktivitas ke dalam sub-sub aktivitas. Penguraian ini bertujuan untuk mengetahui *economic resources* (sumber biaya) dari aktivitas yang ditimbulkan oleh jasa layanan kamar.

5.1.1 Aktivitas Reservasi *Online* dan Reservasi Via Telepon

Aktivitas reservasi untuk layanan kamar dapat dilakukan melalui media *online*, via telepon maupun pada *frontdesk* hotel. Reservasi *online* dan via telepon ditangani langsung oleh bagian reservasi pada departemen *front office* Aston Hotel & Conference Center Jember, sedangkan *customer* yang melakukan reservasi pada *frontdesk* ditangani oleh bagian *frontdesk* hotel.

Aktivitas reservasi ini merupakan aktivitas yang bersifat opsional yang artinya tidak semua *customer* harus melakukan reservasi terlebih dahulu sebelumnya. *Customer* yang akan menginap di Aston Hotel & Conference Center dapat langsung datang dan melakukan *check in* tanpa reservasi terlebih dahulu.

Aktivitas reservasi *online* maupun via telepon terdiri dari beberapa sub aktivitas seperti yang telah diuraikan pada Sub Bab 4.3.1. *Economic resources* (sumber biaya) yang dibutuhkan dalam pelaksanaan sub-sub aktivitas reservasi

online dan via telepon secara garis besar antara lain tenaga kerja (petugas reservasi *online* dan petugas reservasi via telepon), telepon dan komputer.

5.1.2 Aktivitas Layanan Frontdesk

Aktivitas layanan *frontdesk* untuk jasa layanan kamar ditangani oleh bagian *frontdesk* yaitu para GSA (*Guest Service Agent*). Aktivitas layanan *frontdesk* terdiri dari beberapa sub aktivitas. Pada penelitian ini, sub aktivitas yang diamati adalah aktivitas reservasi pada *frontdesk*, *check in* dan *check out*. Setiap sub aktivitas sebenarnya terdiri dari beberapa sub sub aktivitas. Namun karena keterbatasan pada metode penentuan waktu standar aktivitas (metode *work sampling*), maka untuk pengamatan aktivitas layanan *frontdesk* dilakukan sampai tingkat sub aktivitas saja.

Pada layanan *frontdesk*, sub aktivitas yang bersifat opsional adalah sub aktivitas reservasi, hal ini dikarenakan tidak semua *customer* yang akan menginap di hotel ini melakukan reservasi terlebih dahulu. Kedua sub aktivitas lainnya yakni *check in* dan *check out* merupakan aktivitas yang selalu muncul pada jasa layanan kamar.

5.1.3 Aktivitas Mengantarkan Tamu

Aktivitas mengantarkan tamu merupakan aktivitas yang bersifat opsional pada jasa layanan kamar. Aktivitas ini hanya muncul apabila *customer* memerlukan bantuan untuk membawakan barang-barangnya menuju ke kamar hotel. Selain itu, aktivitas ini juga muncul apabila *customer* yang datang merupakan tamu VIP. Variasi yang terjadi pada aktivitas mengantarkan tamu ini yakni perbedaan jenis *resources* yang dibutuhkan berdasarkan *customer* yang datang. Apabila *customer* merupakan tamu reguler maka aktivitas mengantarkan tamu menjadi tanggung jawab *bell drive* sedangkan untuk tamu VIP pihak yang bertanggung jawab adalah GRO (*Guest Relation Officer*).

Aktivitas mengantarkan tamu terdiri dari beberapa sub aktivitas. Sub aktivitas tersebut antara lain adalah *greeting*, memindahkan barang *customer* ke troli dan mengantar tamu ke kamar.

5.1.4 Aktivitas Layanan Sarapan

Aktivitas layanan sarapan hanya muncul ketika *customer* memilih jasa layanan kamar dengan paket sarapan (superior dengan sarapan, deluxe atau suite). Aktivitas layanan sarapan ini dilakukan di resto Lekker lantai 1 Aston Hotel & Conference Center Jember. Aktivitas ini menjadi tanggung jawab departemen F&B (*Food and Beverage*) hotel.

Aktivitas layanan sarapan terdiri dari beberapa sub aktivitas dan beberapa sub sub aktivitas. Penguraian aktivitas tersebut telah dilakukan pada bab sebelumnya yakni tepatnya pada Sub Bab 4.3.4. Setiap sub aktivitas atau bahkan sub dari sub aktivitas membutuhkan *resources* yang berbeda-beda dan menimbulkan biaya pada jasa layanan kamar.

5.1.5 Aktivitas Laundry

Aktivitas *laundry* pada Aston Hotel & Conference Center merupakan tanggung jawab dari departemen *housekeeping* bagian *laundry*. Ada dua jenis aktivitas *laundry* pada Aston Hotel & Conference Center Jember. Jenis yang pertama yakni *laundry* untuk keperluan *housekeeping* yang terdiri dari selimut, sprei, sarung bantal dan handuk untuk setiap kamar. Jenis yang kedua adalah *laundry* atas permintaan *customer* yakni untuk cucian pribadi *customer*. Jenis aktivitas *laundry* yang menimbulkan biaya langsung pada paket standar jasa layanan kamar adalah jenis yang pertama (*laundry* untuk keperluan *housekeeping*).

Aktivitas layanan *laundry* baik itu untuk keperluan *housekeeping* maupun permintaan *customer* terdiri sub aktivitas yang bermacam-macam seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya. Sub aktivitas ini menimbulkan biaya yang diakibatkan oleh penggunaan *resources*. Secara garis besar, *resources* yang dibutuhkan pada sub aktivitas tersebut berupa tenaga kerja dan mesin-mesin *laundry*.

5.1.6 Aktivitas Layanan Kolam

Aston Hotel & Conference Center Jember menyediakan fasilitas kolam renang bagi *customer* yang menginap di hotel ini. Fasilitas ini menimbulkan aktivitas bagi perusahaan yakni aktivitas layanan pada kolam renang. Aktivitas

layanan kolam tersebut menjadi tanggung jawab departemen *housekeeping* bagian kolam renang.

Aktivitas layanan kolam renang terdiri dari dua sub aktivitas yakni registrasi dan memberikan handuk untuk *customer*. Sub aktivitas registrasi dilakukan untuk memastikan bahwa *customer* tersebut merupakan *customer* yang menginap di hotel. Sub aktivitas memberikan handuk muncul dari adanya layanan yang menyediakan handuk untuk *customer*.

5.1.7 Aktivitas *Room Attendant*

Aktivitas berikutnya yang menimbulkan biaya pada jasa layanan kamar di Aston Hotel & Conference Center Jember adalah aktivitas *room attendant*. Aktivitas ini berupa aktivitas membersihkan kamar hotel. Aktivitas *room attendant* merupakan tanggung jawab dari departemen *housekeeping* bagian *room attendant*. Petugas yang melakukan aktivitas ini adalah *roomboy*, sedangkan peralatan yang dibutuhkan adalah troli & amenities. Pada penelitian ini, aktivitas *room attendant* yang diamati adalah aktivitas yang ditimbulkan akibat adanya *customer*. Seperti contohnya pada saat kamar dalam status *occupied dirty* yakni ketika kamar yang sedang disewa oleh tamu dalam kondisi kotor atau ketika *vacant dirty* akibat tamu baru saja melakukan *check out*.

Aktivitas *room attendant* terdiri dari beberapa sub aktivitas diantaranya merapikan tempat tidur, membersihkan lantai, membersihkan dan merapikan meja, membuang sampah dan membersihkan kamar mandi. Setiap sub aktivitas menimbulkan biaya yang berbeda-beda. Biaya aktivitas ini juga berbeda-beda untuk setiap tipe kamar. Hal ini dipengaruhi oleh luas kamar dan jumlah fasilitas yang dibersihkan.

5.2 Analisis Penentuan Harga Pokok Jasa Layanan Kamar yang Telah Diterapkan Perusahaan

Metode penentuan harga pokok yang telah diterapkan oleh Aston Hotel & Conference Center Jember dapat digolongkan ke dalam jenis metode *traditional costing*. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak hotel diketahui bahwa elemen biaya yang dipertimbangkan terdiri dari biaya tenaga kerja langsung, material

langsung dan biaya *overhead*. Alur metode penentuan harga pokok yang diterapkan perusahaan dapat dilihat pada bab sebelumnya yakni pada Gambar 4.10.

Berdasarkan uraian pada Sub Bab 4.2 diketahui bahwa harga pokok untuk setiap tipe kamar berbeda-beda. Salah satu perbedaannya terletak pada biaya material langsung yang dikonsumsi pada jasa layanan kamar di setiap tipe. Pada tipe deluxe dan suite membutuhkan biaya untuk keperluan *mini bar*, sedangkan pada tipe superior tidak. Perbedaan lainnya terletak pada biaya depresiasi untuk fasilitas yang disediakan di kamar misalnya tempat tidur, meja, *shower*, *bath up* dan lain-lain.

Metode *traditional costing* digunakan oleh perusahaan karena dianggap cenderung mudah untuk diterapkan. Namun seperti yang telah disinggung pada latar belakang, metode penentuan harga pokok yang diterapkan perusahaan memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan-kelemahan tersebut dapat menimbulkan kemungkinan ketidakakuratan nilai harga pokok yang dihasilkan. Kelemahan yang ke-1 dari metode yang diterapkan oleh Aston Hotel & Conference Center Jember adalah tidak fleksibel terhadap perubahan *demand* yang sering terjadi pada industri jasa seperti perhotelan khususnya pada jasa layanan kamar. Kelemahan yang ke-2 yakni metode yang diterapkan oleh Aston Hotel & Conference Center Jember tidak mempertimbangkan adanya *sharing resources* antar jenis layanan yang ditawarkan. Banyaknya jenis layanan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan seringkali menyebabkan aktivitas bisnis menjadi kompleks. Kompleksitas aktivitas ini dapat menimbulkan adanya *sharing resources* antar layanan jasa. Contohnya pada fasilitas kolam renang, terjadi *sharing resources* tenaga kerja. Tenaga kerja pada fasilitas tersebut tidak hanya melayani tamu yang menginap di hotel saja tetapi juga pengunjung umum yang hanya menggunakan layanan fasilitas tersebut. Selain itu pada layanan *laundry* terjadi *sharing resources* untuk aktivitas *laundry* keperluan *housekeeping* dengan aktivitas *laundry* untuk permintaan *customer*. Kelemahan yang ke-3 adalah pembebanan biaya *overhead* dilakukan dengan sama rata terhadap semua tipe kamar (biaya listrik, air dan kebersihan kamar). Hal ini dapat menimbulkan ketidakakuratan pada nilai harga pokok yang dihasilkan sebab beban biaya *overhead* setiap tipe kamar bisa saja berbeda. Kelemahan yang ke-4 yakni metode yang diterapkan perusahaan tidak mempertimbangkan biaya berdasarkan

aktivitas yang dikonsumsi oleh suatu jenis layanan jasa. Pengalokasian biaya hanya dilakukan berdasarkan jenis *resources* yang menimbulkan biaya. Padahal setiap jenis layanan jasa membutuhkan beragam aktivitas dan setiap jenis paket layanan akan menimbulkan aktivitas yang berbeda-beda dengan biaya yang berbeda pula.

5.3 Analisis Penerapan Metode TDABC pada Penentuan Harga Pokok Jasa Layanan Kamar

Pada penelitian ini penerapan metode TDABC bertujuan untuk menghasilkan *output* berupa harga pokok jasa layanan kamar pada Aston Hotel & Conference Center Jember. Penerapan metode TDABC untuk menentukan harga pokok jasa perhotelan ini dilakukan melalui serangkaian tahapan seperti yang diperlihatkan pada Gambar 4.19. Komponen biaya yang dilibatkan dalam perhitungan dengan metode TDABC sebenarnya sama dengan biaya-biaya pada metode yang telah diterapkan perusahaan. Perbedaannya yakni pada klasifikasi biaya ke dalam aktivitas-aktivitas yang ditimbulkan oleh jasa layanan kamar.

5.3.1 Analisis Tahapan Penerapan TDABC

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, telah dijelaskan bahwa penerapan metode TDABC pada penentuan harga pokok jasa perhotelan dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahapan-tahapan yang digunakan sama dengan tahapan metode TDABC pada umumnya, hanya saja terdapat beberapa penyesuaian pada cara perhitungan di beberapa tahapan. Berikut adalah analisis dari setiap tahapan TDABC untuk penentuan jasa perhotelan pada penelitian ini.

Tahapan pertama pada penerapan metode TDABC untuk menentukan harga pokok jasa layanan kamar adalah penentuan *resources*. Diawali dengan mengidentifikasi departemen-departemen yang terlibat dalam aktivitas jasa layanan kamar. Departemen-departemen tersebut antara lain departemen *front office*, F&B dan *housekeeping*. Kemudian ditentukan *resources* yang dibutuhkan untuk melakukan setiap aktivitas pada departemen tersebut dalam mengadakan jasa layanan kamar. Penentuan *resources* dilakukan untuk setiap aktivitas. Secara garis besar *resources* yang diidentifikasi dapat digolongkan ke dalam dua golongan. Golongan pertama adalah *resources* berupa tenaga kerja yang melakukan aktivitas

layanan. Golongan kedua adalah mesin dan peralatan yang digunakan dalam melakukan aktivitas pada jasa layanan kamar.

Tahapan selanjutnya adalah penentuan alokasi biaya untuk jasa layanan kamar. Tahapan ini dilakukan berdasarkan alokasi biaya setiap *resources* yang dibutuhkan pada setiap sub aktivitas di tiap departemen. Hal ini dikarenakan sub aktivitas dalam satu departemen bisa saja membutuhkan *resources* yang berbeda-beda.

Tahapan yang dilakukan selanjutnya adalah perhitungan *practical capacity*. *Practical capacity* dihitung untuk tiap tahunnya untuk setiap *resources*. Pada penelitian ini langkah perhitungan nilai *practical capacity* untuk tenaga kerja adalah dengan mengurangi waktu kerja berdasarkan *shift* kerja dengan jam istirahat yang disediakan untuk setiap pekerja pada setiap harinya. Kemudian dikalikan dengan jumlah tenaga kerja yang dimiliki perusahaan dan dikalikan dengan jumlah hari kerja dalam setahun. Perhitungan nilai *practical capacity* pada mesin dan peralatan tidak jauh berbeda dengan tenaga kerja. Nilai *available time* yang digunakan untuk menghitung *practical capacity* mesin dan peralatan mengikuti waktu kerja dari pekerja yang mengoperasikannya. Waktu *non available* mesin dan peralatan untuk perbaikan dan perawatan diasumsikan dilakukan pada jam istirahat kerja atau pada hari libur. Satuan waktu yang digunakan pada *practical capacity* ini adalah menit.

Tahapan yang dilakukan setelah perhitungan *practical capacity* adalah perhitungan *Capacity Cost Rate (CCR)*. CCR adalah tingkat biaya per satuan waktu. Pada penelitian ini perhitungan CCR dilakukan untuk setiap *resources*. Nilai CCR pada setiap *resources* didapatkan dengan membagi alokasi biaya *resources* per tahun dengan nilai *practical capacity resources*. Satuan yang digunakan untuk CCR adalah Rp/menit.

Tahapan penentuan waktu standar merupakan tahapan yang dapat dilakukan secara paralel setelah diketahui aktivitas-aktivitas yang timbul dari suatu jasa. Satuan waktu yang digunakan adalah menit. Metode yang digunakan berbeda-beda untuk setiap sub aktivitas. Metode-metode yang digunakan adalah metode *stopwatch time study*, *work sampling* dan *expert judgment*. Metode *expert judgment* hanya digunakan untuk aktivitas yang tidak memungkinkan adanya pengamatan

langsung selama waktu penelitian. Metode *work sampling* digunakan untuk aktivitas yang bersifat *non repetitif* dan sulit dilakukan pengambilan data dengan *stopwatch time study*. Sebagai contoh adalah aktivitas layanan *frontdesk* dan layanan *waiter/waitress* bagian *refill*. Aktivitas yang dilakukan oleh GSA pada layanan *frontdesk* tergantung pada permintaan *custome* yang datang. Terkadang *customer* datang untuk melakukan *check in* atau *check out* atau hanya melakukan reservasi. Kelemahan dari penggunaan metode *work sampling* ini adalah *output* untuk setiap aktivitas atau sub aktivitas yang diamati harus sama. Pada layanan *frontdesk* misalnya, *output* dari sub aktivitas *check in*, *check out* dan reservasi adalah *customer* yang dilayani. Selain itu, metode *work sampling* tidak dapat mengakomodasi variasi sub aktivitas. Misalnya pada layanan *frontdesk* tidak dapat diketahui waktu standar untuk sub sub aktivitas dari *check in*.

Hasil yang diperoleh dari tahapan penentuan waktu standar per sub aktivitas dapat dijadikan *input* untuk merumuskan persamaan waktu aktivitas. Perumusan persamaan waktu pada penelitian ini dilakukan per aktivitas. Persamaan waktu setiap aktivitas tersebut tidak dapat dirumuskan menjadi satu persamaan waktu yang mencakup seluruh aktivitas dalam layanan kamar. Hal ini dikarenakan oleh perbedaan *resources* yang digunakan untuk setiap aktivitasnya. Apabila dirumuskan menjadi satu kesatuan persamaan maka akan mengalami kesulitan pada perhitungan biaya di tahapan berikutnya.

Tahapan yang dilakukan setelah perumusan persamaan waktu adalah perhitungan biaya. Perhitungan biaya ini dilakukan untuk setiap aktivitas atau sub aktivitas, tergantung pada variasi penggunaan *resources*. Hasil perhitungan biaya untuk setiap sub aktivitas dipaparkan pada Sub Bab 4.4.7. Prinsip dari perhitungan biaya setiap aktivitas atau sub aktivitas adalah dengan mengalikan CCR aktivitas atau sub aktivitas dengan nilai waktu standar yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas atau sub aktivitas tersebut. Persamaan biaya untuk keseluruhan aktivitas yang timbul pada jasa layanan kamar dapat dilihat pada Persamaan 4.14.

Tahapan yang terakhir adalah menghitung harga pokok jasa layanan kamar untuk setiap tipe kamar yang ditawarkan. Pada Sub Bab 4.4.8 dipaparkan salah satu *case* perhitungan harga pokok jasa layanan kamar. *Case* tersebut merupakan kondisi standar dari jasa layanan kamar dengan beberapa asumsi yang telah

disebutkan pada sub bab tersebut. Nilai yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan metode TDABC yang diperlihatkan pada Tabel 4.78 belum dapat merepresentasikan harga pokok untuk setiap tipe kamar. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan dari penerapan metode TDABC sehingga hasil tersebut masih harus ditambahkan dengan biaya tambahan yang dapat dilihat pada Tabel 4.79.

5.3.2 Analisis Kelebihan Penerapan Metode TDABC dalam Penentuan Harga Pokok Jasa Layanan Kamar

Penerapan metode TDABC untuk menentukan harga pokok jasa perhotelan khususnya jasa layanan kamar pada penelitian ini memiliki beberapa kelebihan. Kelebihan utama dari penerapan metode ini adalah perhitungan biayanya mempertimbangkan biaya untuk setiap aktivitas yang ditimbulkan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa jasa layanan kamar pada Aston Hotel & Conference Center Jember menimbulkan beragam aktivitas yang bersifat kompleks. Aktivitas-aktivitas tersebut membutuhkan *resources* yang berbeda-beda, bahkan melibatkan beberapa departemen. Oleh karenanya, perhitungan biaya pada setiap aktivitas dapat meningkatkan keakuratan hasil harga pokok yang diperoleh.

Kelebihan lain dari penerapan metode TDABC dalam penentuan harga pokok jasa layanan kamar yakni metode ini dapat mengakomodasi perbedaan biaya yang mungkin terjadi akibat adanya variasi dalam aktivitas.

Penerapan metode TDABC pada jasa layanan kamar juga dapat menyelesaikan salah satu permasalahan pada metode yang telah diterapkan oleh perusahaan. Permasalahan tersebut adalah permasalahan *sharing resources*. Hal ini dikarenakan perhitungan biaya pada metode TDABC didasarkan pada lama waktu penggunaan *resources* untuk setiap aktivitas yang dikonsumsi oleh *customer*.

5.3.3 Analisis Keterbatasan Penerapan Metode TDABC dalam Penentuan Harga Pokok Jasa Layanan Kamar

Pada sub bab sebelumnya telah dilakukan analisis mengenai kelebihan dari penerapan metode TDABC. Di samping beberapa kelebihan tersebut, penerapan metode TDABC untuk menentukan harga pokok jasa perhotelan khususnya jasa layanan kamar pada penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan.

Keterbatasan yang ke-1 yakni penerapan metode TDABC pada penentuan harga pokok jasa layanan kamar tidak dapat memperhitungkan biaya yang dibutuhkan untuk material yang habis pakai. Material habis pakai yang dimaksud dapat meliputi keperluan mandi (sabun, pasta gigi dll) atau biaya *mini bar* pada tipe kamar deluxe dan suite. Oleh karena itu, perhitungan biaya material habis pakai harus dilakukan secara terpisah dari metode TDABC.

Keterbatasan yang ke-2 adalah penerapan metode TDABC pada penentuan harga pokok jasa layanan kamar juga tidak dapat memperhitungkan biaya yang timbul akibat aktivitas yang dilakukan oleh *customer*. Penguraian aktivitas yang dilakukan dalam metode TDABC adalah aktivitas yang dilakukan oleh pihak perusahaan untuk mengadakan jasa layanan kamar, sedangkan aktivitas yang dilakukan oleh *customer* tidak dipertimbangkan. Seperti contohnya, aktivitas penggunaan fasilitas kamar oleh *customer*. Sebenarnya aktivitas ini menimbulkan biaya *overhead* berupa pemakaian listrik dan air. Namun karena waktu standar penggunaan fasilitas kamar tidak dapat ditentukan maka perhitungan biaya *overhead* tersebut dilakukan terpisah dengan perhitungan metode TDABC.

Keterbatasan yang ke-3 yakni pada penentuan waktu standar untuk aktivitas. Tidak semua aktivitas dapat diamati secara langsung sehingga penentuan waktu standarnya hanya bisa dilakukan dengan metode *expert judgment*. Sebagai contoh adalah aktivitas pada dapur resto Lekker yang tidak dapat diamati secara langsung sehingga metode *expert judgment* menjadi pilihan untuk menentukan waktu standar beberapa sub aktivitas pada aktivitas layanan sarapan.

5.4 Analisis Perbandingan Nilai Harga Pokok Jasa Perhotelan berdasarkan Metode yang Diterapkan Perusahaan Saat Ini dengan Metode TDABC

Pada Tabel 4.81 diperlihatkan perbandingan nilai harga pokok jasa layanan kamar berdasarkan metode yang diterapkan perusahaan dengan metode TDABC. Nilai harga pokok tiap tipe kamar pada masing-masing metode sama-sama menunjukkan adanya perbedaan. Harga pokok untuk tipe superior tanpa sarapan memiliki nilai terendah sedangkan untuk tipe kamar suite memiliki nilai tertinggi. Namun apabila diperhatikan pada Tabel 4.77 sebelum ditambahkan dengan biaya tambahan, nilai harga pokok pada kamar tipe superior memiliki nilai tertinggi yakni

Rp 94.627,49 sedangkan tipe deluxe memiliki nilai terendah yakni Rp73.884,98. Hal ini disebabkan oleh biaya aktivitas layanan *laundry* pada kamar tipe superior lebih tinggi dibandingkan dengan tipe deluxe dan suite. Tingginya nilai biaya *laundry* untuk keperluan *housekeeping* kamar tipe superior disebabkan oleh jumlah *item* yang lebih banyak yakni sprei dan selimut yang masing-masing berjumlah dua.

Setelah ditambahkan dengan biaya tambahan, harga pokok untuk tipe kamar superior tanpa sarapan yang diperoleh berdasarkan metode yang diterapkan perusahaan dan berdasarkan perhitungan metode TDABC memiliki nilai yang hampir sama. Pada metode yang diterapkan oleh perusahaan didapatkan nilai harga pokok kamar tipe superior tanpa sarapan sebesar Rp246.429, sedangkan hasil yang diperoleh dari perhitungan metode TDABC adalah sebesar Rp243.477,77. Selisih nilai keduanya adalah sebesar Rp2.951,01. Selisih ini terjadi karena perbedaan dasar yang digunakan untuk menghitung biaya. Pada metode TDABC yang menjadi dasar perhitungan adalah biaya per aktivitas yang didasarkan pada waktu penggunaan *resources* selama aktivitas, sedangkan pada metode yang diterapkan perusahaan perhitungan biaya didasarkan oleh konsumsi *resources* untuk pengadaan jasa secara keseluruhan baik itu *resources* yang berupa tenaga kerja langsung maupun material langsung.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, metode TDABC dapat diterapkan pada penentuan harga pokok jasa perhotelan. Metode ini dapat menyelesaikan tiga permasalahan kelemahan pada metode penentuan harga pokok yang telah diterapkan perusahaan.

Kelemahan ke-1 yang dapat diatasi oleh metode TDABC adalah rendahnya fleksibilitas metode perusahaan terhadap perubahan *demand*. Penentuan biaya pada metode TDABC didasarkan oleh biaya aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk melakukan pelayanan jasa pada seorang *customer*, sehingga besaran biayanya tidak dipengaruhi oleh *demand* jasa tersebut. Oleh karena itu, penerapan metode TDABC fleksibel terhadap perubahan *demand* pada jasa perusahaan.


Kelemahan ke-2 yang dapat diatasi oleh metode TDABC adalah permasalahan metode perusahaan yang tidak dapat mengakomodasi adanya *sharing resource* antar layanan jasa.

Kelemahan ke-3 yang dapat diatasi oleh penerapan metode TDABC adalah kelemahan metode perusahaan yang tidak mempertimbangkan biaya berdasarkan aktivitas. Penentuan harga pokok jasa perhotelan dengan metode TDABC didasarkan pada biaya aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk menghasilkan jasa bagi *customer*. Oleh karena itu, metode ini dapat mengakomodasi perbedaan biaya akibat variasi aktivitas yang timbul. Metode TDABC juga dapat mengakomodasi adanya *multi cost driver* pada aktivitas.

Kelemahan metode perusahaan yang belum dapat diatasi dengan penerapan metode TDABC adalah pembebanan biaya *overhead* yang sama rata pada semua tipe kamar. Metode TDABC tidak dapat mengakomodasi biaya *overhead* yang timbul pada setiap kamarnya. Oleh karena itu, biaya *overhead* kamar tidak dihitung dengan metode TDABC melainkan ditambahkan pada biaya tambahan.

LAMPIRAN

LAMPIRAN A: CONTOH FORM PENGAMBILAN DATA

 **FORMULIR ATAU KUISIONER UNTUK PENELITIAN TUGAS AKHIR**
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER SURABAYA

Penulis : Maulida Kurniawati
Judul Penelitian : Penerapan Metode *Time Driven Activity Based Costing* untuk Penetapan Harga Pokok Jasa Perhotelan
Objek Pengamatan : Aston Hotel & Conference Center Jember

Deskripsi Penelitian :

- Tujuan Penelitian :
 1. Mengidentifikasi sistem penentuan harga pokok pada perusahaan jasa perhotelan
 2. Menerapkan metode *Time Driven Activity Based Costing* untuk menetapkan harga pokok jasa yang lebih tepat pada perusahaan jasa perhotelan
- Manfaat Penelitian :
 1. Bagi perusahaan
Hasil dari penelitian dapat digunakan oleh perusahaan sebagai rekomendasi dalam penentuan harga pokok (*service cost*)
 2. Bagi mahasiswa
Mahasiswa akan mendapatkan pengalaman dan pembelajaran terkait identifikasi pengelompokan aktivitas, identifikasi *economic resources* dan *practical capacity* yang terdapat di perusahaan, penentuan waktu standar, membuat persamaan waktu (*time equation*), serta penentuan harga pokok (*service cost*) pada jasa perhotelan

Narasumber
Nama :
Jabatan : FOM Manager

Hari/ Tanggal Pengambilan Data : 24 Maret 2016

1

Pertanyaan :

1. Pricing Differentiation

| No | Bulan | Superior tanpa sarapan | superior | Deluxe | Junior Suite |
|----|-------|------------------------|----------|---------|--------------|
| 1 | Jan | 488.000 | 560.000 | 718.000 | 1.258.000 |
| 2 | Feb | | | | |
| 3 | Mar | | | | |
| 4 | Apr | | | | |
| 5 | Mei | | | | |
| 6 | Jun | | | | |
| 7 | Jul | | | | |
| 8 | Agt | | | | |
| 9 | Sept | | | | |
| 10 | Okt | | | | |
| 11 | Nov | | | | |
| 12 | Des | 560.000 | 628.000 | 778.000 | 1.458.000 |

2. Data tamu atau room sold per bulan tahun 2015

| No | Bulan | Superior tanpa sarapan | superior | Deluxe | Junior Suite |
|----|-------|------------------------|----------|--------|--------------|
| 1 | Jan | 000 | 1536 | 1008 | 30 |
| 2 | Feb | 170 | 1500 | 1000 | 35 |
| 3 | Mar | 280 | 701 | 937 | 35 |
| 4 | Apr | 150 | 331 | 1007 | 24 |
| 5 | Mei | 170 | 893 | 1037 | 19 |
| 6 | Jun | 120 | 130 | 973 | 18 |
| 7 | Jul | 80 | 373 | 907 | 24 |
| 8 | Agt | 50 | 1637 | 1082 | 140 |
| 9 | Sept | 70 | 533 | 1075 | 23 |
| 10 | Okt | 90 | 433 | 1077 | 30 |
| 11 | Nov | 100 | 1450 | 1133 | 83 |
| 12 | Des | 235 | 1700 | 1312 | 125 |

3. Data jumlah sewa ballroom dan meeting room 2015

| No | Bulan | Ballroom | Meeting room |
|----|-------|----------|--------------|
| 1 | Jan | 11 | 23 |
| 2 | Feb | 10 | 31 |
| 3 | Mar | 16 | 29 |
| 4 | Apr | 15 | 29 |
| 5 | Mei | 18 | 32 |
| 6 | Jun | 13 | 30 |
| 7 | Jul | 17 | 21 |
| 8 | Agt | 19 | 20 |
| 9 | Sept | 21 | 18 |
| 10 | Okt | 15 | 25 |
| 11 | Nov | 17 | 33 |
| 12 | Des | 15 | 35 |

4. Paket sewa Ballroom dan Meeting Room

| Paket Sewa Meeting room | | Paket sewa ballroom |
|-------------------------|---------|---------------------|
| Jumlah max peserta | 500 Pax | |
| proyektor | | |
| Coffe break | | |
| Lunch atau dinner | | |
| Layar | | |
| | | |
| | | |

5. Gaji Karyawan

| No | Posisi | Jumlah | Shift Kerja | Gaji Pokok | Tunjangan |
|----|------------------------|--------|-------------|------------|-----------|
| 1 | GRO | 2 | | UMK | 1JT |
| 2 | GRO VIP | 2 | | UMK | 1,2JT |
| 3 | GSA | 5 | | UMK | 500 |
| 4 | Reservasi telepon | 2 | | UMK | 500 |
| 5 | Reservasi online | 2 | | UMK | 500 |
| 6 | Bell drive | 5 | | UMK | |
| 7 | Room attendant | 18 | | UMK | |
| 8 | Ex Chef | 2 | | 1,5JT | 2JT |
| 9 | SPV FB Service | 2 | | 6JT | 1JT |
| 10 | Greeter (sarapan) | 3 | | UMK | |
| 11 | Waiter/waitress | 20 | | UMK | |
| 12 | Runner laundry | 2 | | UMK | |
| 13 | Packing laundry | 6 | | UMK | |
| 14 | Send laundry | 2 | | UMK | |
| 15 | Exc sales ballroom | 3 | | UMK | 1,5JT |
| 16 | Exc sales meeting room | 2 | | UMK | 1,5JT |
| 17 | Reception fitness | 3 | | UMK | |
| 18 | Cook resto | 11 | | UMK | 1JT |
| 19 | Cashier resto | 3 | | UMK | 500 |
| 20 | Cook cafe | 11 | | UMK | 1JT |
| 21 | Cashier cafe | 3 | | UMK | |
| 22 | Reception pool | 3 | | UMK | |
| 23 | Reception spa | 3 | | UMK | |

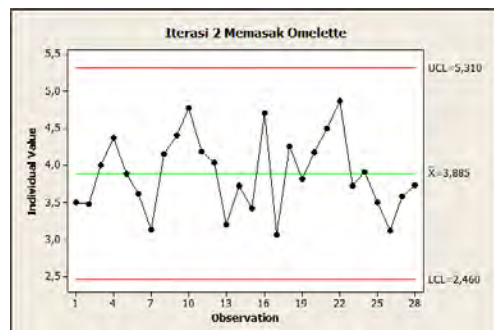
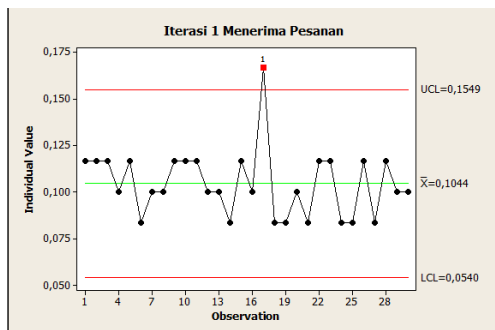
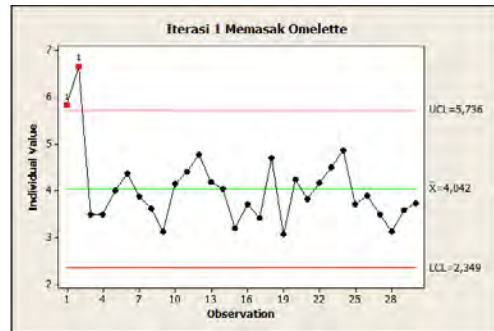
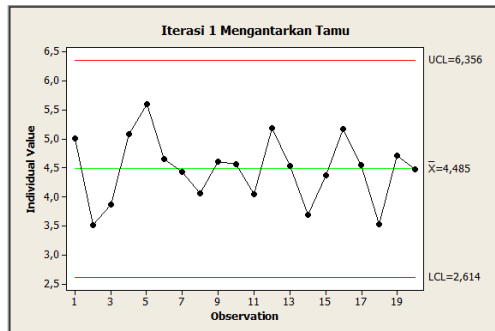
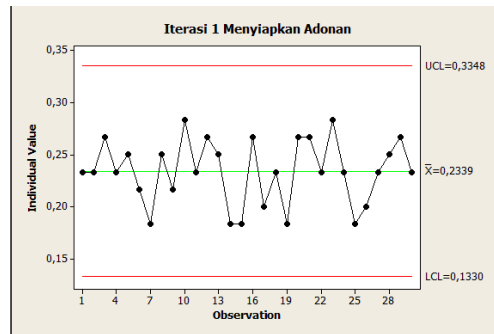
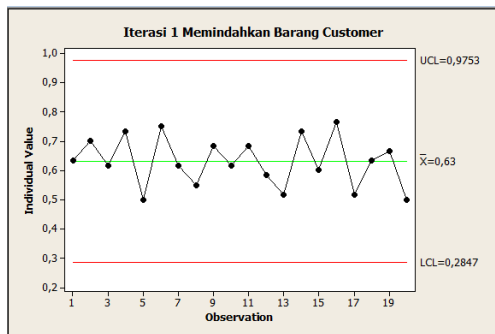
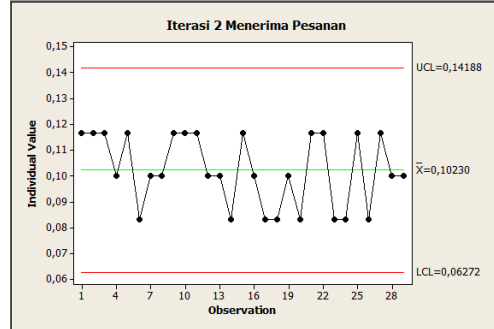
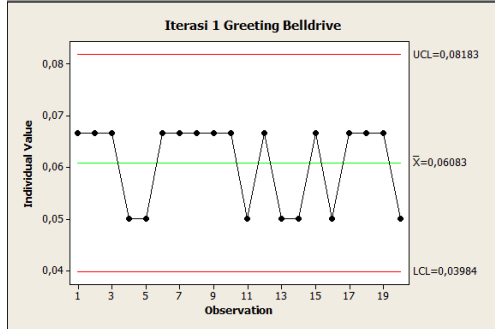
LAMPIRAN B: TABEL BIAYA DEPRESIASI FASILITAS PADA TIAP TIPE KAMAR

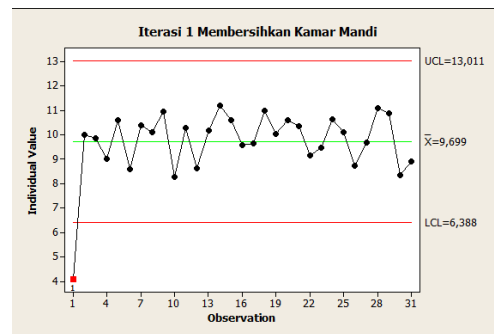
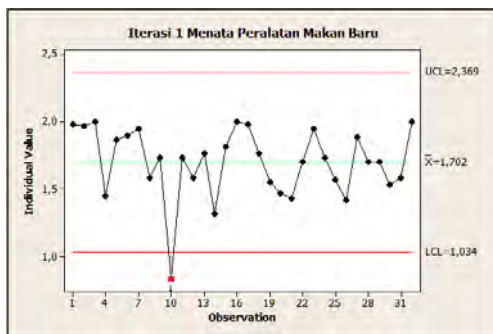
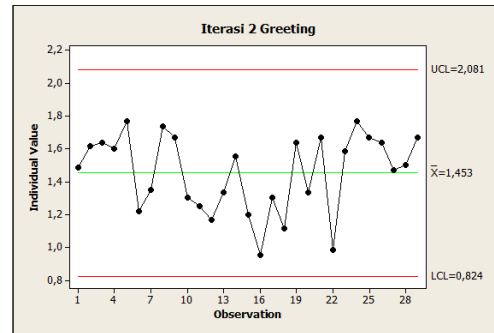
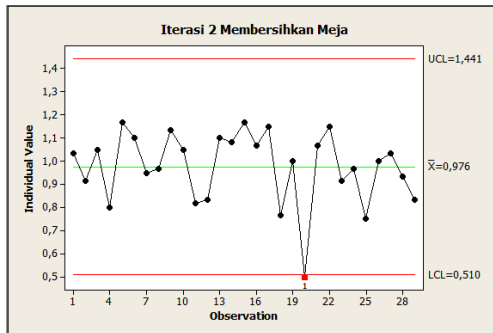
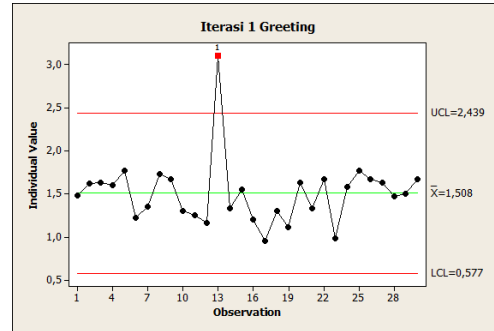
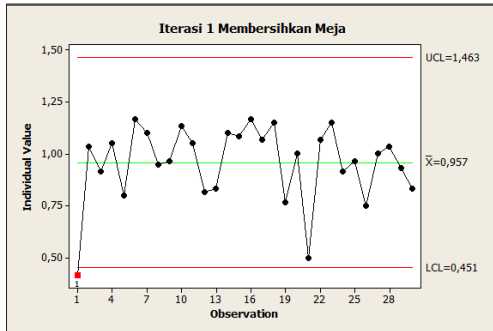
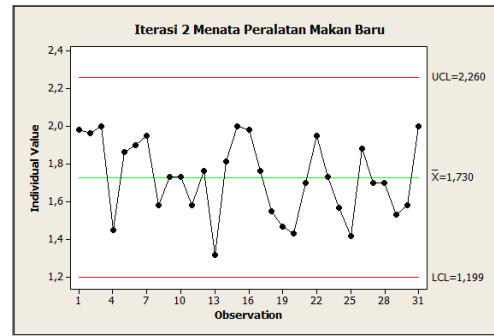
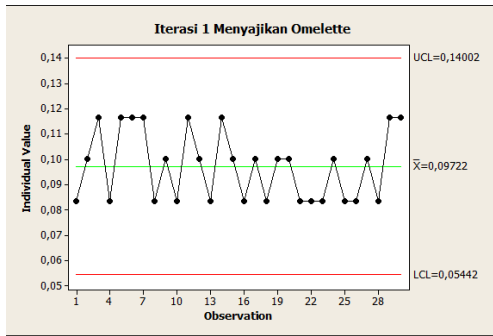
| Tipe Superior | | | | | | | |
|---|------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| No | Fasilitas | Jumlah | Harga Beli (Rp) | Tahun Pembelian | Masa Pakai Ekonomis (Tahun) | Biaya Depresiasi per Tahun (Rp) | Biaya Depresiasi per Hari (Rp) |
| 1 | Televisi | 1 | 3.745.000 | 2013 | 4 | 936.250 | 2.565 |
| 2 | AC | 1 | 3.389.000 | 2013 | 8 | 423.625 | 1.161 |
| 3 | <i>single bed</i> | 2 | 5.000.000 | 2013 | 4 | 2.500.000 | 6.849 |
| 4 | Meja | 1 | 1.500.000 | 2013 | 4 | 375.000 | 1.027 |
| 5 | <i>Electric kettle</i> | 1 | 249.000 | 2013 | 4 | 62.250 | 171 |
| 6 | Kotak brankas | 1 | 1.200.000 | 2013 | 4 | 300.000 | 822 |
| 7 | Telepon | 1 | 442.000 | 2013 | 4 | 110.500 | 303 |
| 8 | Kursi | 1 | 1.200.000 | 2013 | 4 | 300.000 | 822 |
| 9 | <i>Wardrobe</i> | 1 | 5.000.000 | 2013 | 4 | 1.250.000 | 3.425 |
| 10 | <i>Shower</i> | 1 | 1.054.000 | 2013 | 4 | 263.500 | 722 |
| 11 | <i>Closet</i> | 1 | 1.965.000 | 2013 | 4 | 491.250 | 1.346 |
| 12 | <i>Wash basin</i> | 1 | 1.037.500 | 2013 | 4 | 259.375 | 711 |
| Total Biaya Depresiasi Per Hari / Kamar | | | | | | | 19.923 |

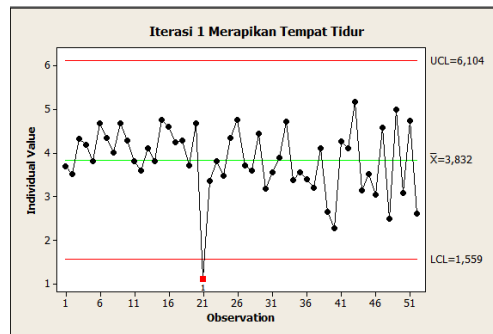
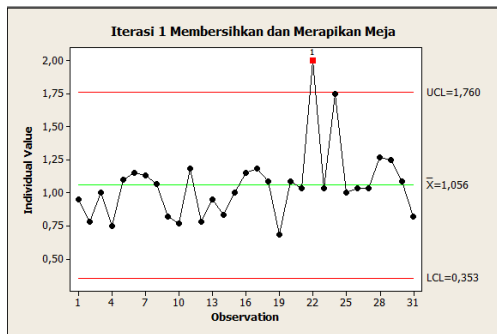
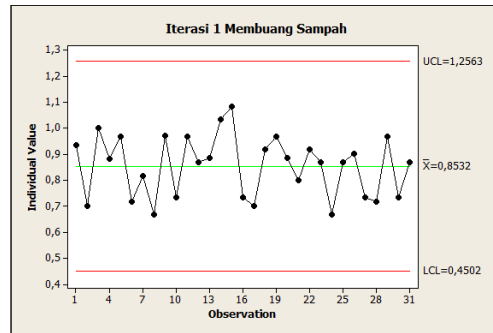
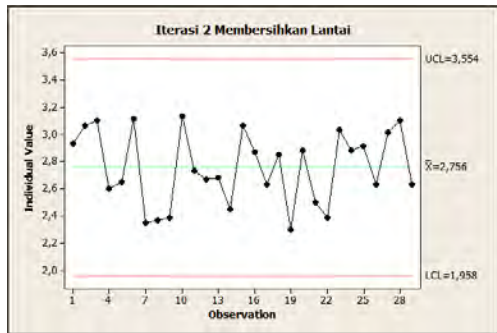
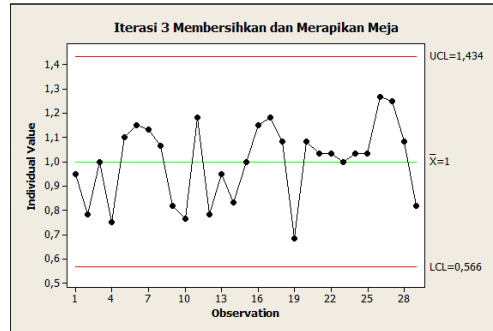
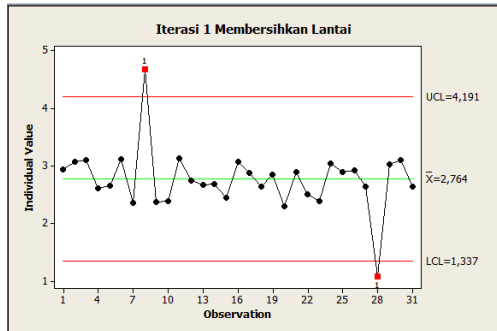
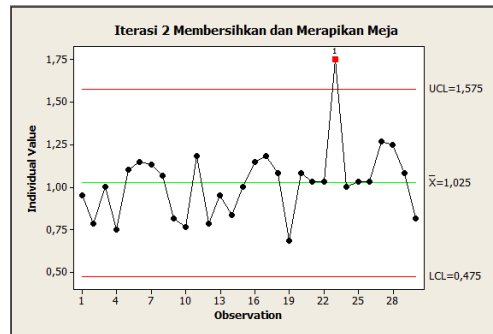
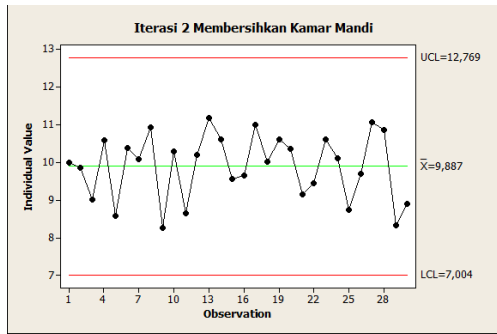
| Tipe Deluxe | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------|------------------------|-----------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| no | Fasilitas | Jumlah | Harga Beli Satuan (Rp) | Tahun Pembelian | Masa Pakai Ekonomis (Tahun) | Biaya Depresiasi per Tahun (Rp) | Biaya Depresiasi per Hari (Rp) |
| 1 | Televisi | 1 | 3.745.000 | 2013 | 4 | 936.250 | 2.565 |
| 2 | AC | 1 | 3.389.000 | 2013 | 8 | 423.625 | 1.161 |
| 3 | <i>King size bed</i> | 1 | 15.000.000 | 2013 | 4 | 3.750.000 | 10.274 |
| 4 | Meja | 2 | 1.500.000 | 2013 | 4 | 750.000 | 2.055 |
| 5 | <i>Electric kettle</i> | 1 | 249.000 | 2013 | 4 | 62.250 | 171 |
| 9 | Kotak brankas | 1 | 1.200.000 | 2013 | 8 | 150.000 | 411 |
| 10 | Telepon | 1 | 442.000 | 2013 | 4 | 110.500 | 303 |
| 11 | Kursi | 2 | 1.200.000 | 2013 | 4 | 600.000 | 1.644 |
| 12 | <i>Hair Dryer</i> | 1 | 350.000 | 2013 | 4 | 87.500 | 240 |
| 13 | <i>Wardrobe</i> | 1 | 5.000.000 | 2013 | 4 | 1.250.000 | 3.425 |
| 14 | <i>Shower</i> | 1 | 1.054.000 | 2013 | 4 | 263.500 | 722 |
| 15 | <i>Closet</i> | 1 | 1.965.000 | 2013 | 4 | 491.250 | 1.346 |
| 16 | <i>Wash basin</i> | 1 | 1.037.500 | 2013 | 4 | 259.375 | 711 |
| 13 | <i>Mini refrigerator</i> | 1 | 1.040.000 | 2013 | 4 | 260.000 | 712 |
| Total Biaya Depresiasi Per Hari / Kamar | | | | | | | 25.738 |

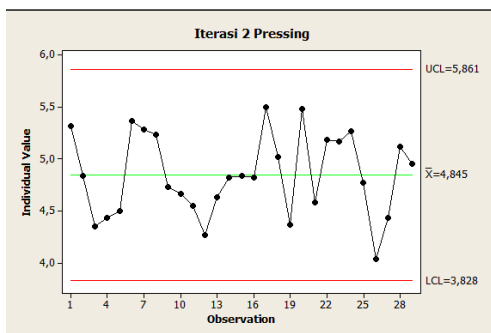
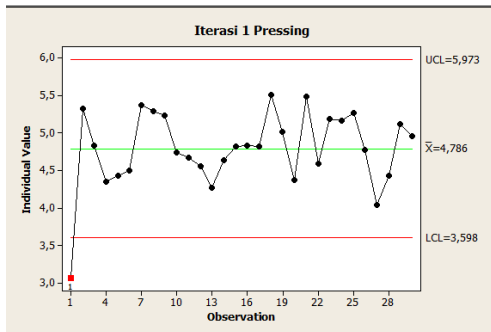
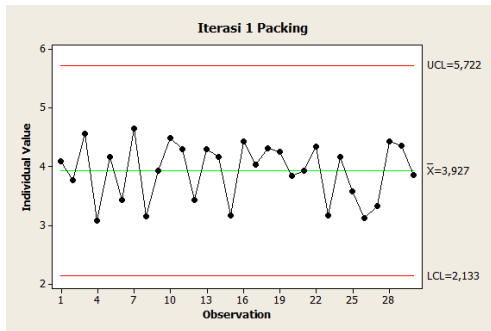
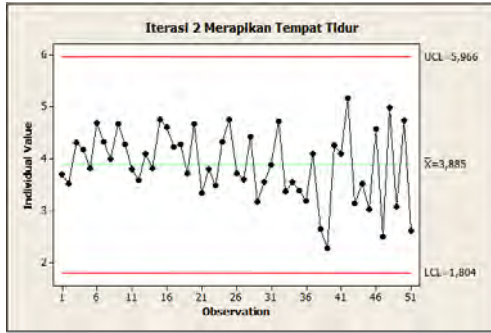
| Tipe Suite | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| No | Fasilitas | Jumlah | Harga Beli (Rp) | Tahun Pembelian | Masa Pakai Ekonomis (Tahun) | Biaya Depresiasi per Tahun (Rp) | Biaya Depresiasi per Hari (Rp) |
| 1 | Televisi | 1 | 6.198.000 | 2013 | 4 | 1.549.500 | 4.245 |
| 2 | AC | 1 | 3.389.000 | 2013 | 8 | 423.625 | 1.161 |
| 3 | <i>King size bed</i> | 1 | 15.000.000 | 2013 | 4 | 3.750.000 | 10.274 |
| 4 | Meja kayu | 2 | 1.500.000 | 2013 | 4 | 750.000 | 2.055 |
| 5 | <i>Electric kettle</i> | 1 | 249.000 | 2013 | 4 | 62.250 | 171 |
| 9 | kotak brankas | 1 | 1.200.000 | 2013 | 8 | 150.000 | 411 |
| 10 | Telepon | 1 | 442.000 | 2013 | 4 | 110.500 | 303 |
| 11 | Kursi | 1 | 1.200.000 | 2013 | 4 | 300.000 | 822 |
| 12 | <i>Hair Dryer</i> | 1 | 350.000 | 2013 | 4 | 87.500 | 240 |
| 13 | <i>Wardrobe</i> | 1 | 5.000.000 | 2013 | 4 | 1.250.000 | 3.425 |
| 14 | 1 set sofa dan meja | 1 | 5.000.000 | 2013 | 4 | 1.250.000 | 3.425 |
| 15 | <i>Shower</i> | 1 | 1.054.000 | 2013 | 4 | 263.500 | 722 |
| 16 | <i>Closet</i> | 1 | 1.965.000 | 2013 | 4 | 491.250 | 1.346 |
| 17 | <i>Wash basin</i> | 1 | 1.037.500 | 2013 | 4 | 259.375 | 711 |
| 18 | <i>Mini refrigerator</i> | 1 | 1.040.000 | 2013 | 4 | 260.000 | 712 |
| Total Biaya Depresiasi Per Hari / Kamar | | | | | | | 30.021 |

LAMPIRAN C: HASIL UJI KESERAGAMAN DATA









**LAMPIRAN D: HASIL PRE WORK SAMPLING DAN WORK SAMPLING
AKTIVITAS LAYANAN FRONTDESK**

Hasil Pre Work Sampling Aktivitas Layanan Frontdesk

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | | |
|----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|-----|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 1 | 15.00.06 | 1 | | | | | | |
| 2 | 15.00.12 | 1 | | | | | | |
| 3 | 15.02.03 | 1 | | | | | | |
| 4 | 15.03.32 | | 1 | | | | | |
| 5 | 15.03.51 | | 1 | | | | | |
| 6 | 15.04.22 | | | | | 1 | | |
| 7 | 15.04.37 | | | | | 1 | | |
| 8 | 15.05.04 | | | | | 1 | | |
| 9 | 15.05.28 | | | | | 1 | | |
| 10 | 15.05.32 | | | | | 1 | | |
| 11 | 15.06.05 | 1 | | | | | | |
| 12 | 15.06.32 | 1 | | | | | | |
| 13 | 15.07.09 | 1 | | | | | | |
| 16 | 15.11.17 | 1 | | | | | | |
| 15 | 15.11.53 | 1 | | | | | | |
| 16 | 15.12.44 | | | | | 1 | | |
| 17 | 15.16.53 | | | 1 | | | | |
| 18 | 15.15.31 | | | | | 1 | | |
| 19 | 15.16.55 | | 1 | | | | | |
| 20 | 15.17.11 | | 1 | | | | | |
| 21 | 15.18.11 | 1 | | | | | | |
| 22 | 15.19.40 | 1 | | | | | | |
| 23 | 15.20.31 | 1 | | | | | | |
| 24 | 15.20.41 | | | | | | 1 | |
| 25 | 15.21.02 | | | | | | 1 | |
| 26 | 15.21.12 | | | | 1 | | | |
| 27 | 15.21.21 | | | | 1 | | | |
| 28 | 15.22.18 | | | | 1 | | | |
| 29 | 15.23.10 | | | | 1 | | | |
| 30 | 15.24.52 | | | | 1 | | | |
| 31 | 15.26.48 | 1 | | | | | | |
| 32 | 15.27.10 | 1 | | | | | | |
| 33 | 15.28.51 | | | | | | 1 | |
| 34 | 15.29.29 | 1 | | | | | | |
| 35 | 15.29.59 | 1 | | | | | | |
| 36 | 15.31.42 | 1 | | | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | | |
|----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|-----|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 37 | 15.32.47 | 1 | | | | | | |
| 38 | 15.33.19 | 1 | | | | | | |
| 39 | 15.37.23 | 1 | | | | | | |
| 40 | 15.40.05 | | | 1 | | | | |
| 41 | 15.41.23 | | | | 1 | | | |
| 42 | 15.42.23 | | | | 1 | | | |
| 43 | 15.44.43 | | | | 1 | | | |
| 44 | 15.45.11 | 1 | | | | | | |
| 45 | 15.46.49 | 1 | | | | | | |
| 46 | 15.47.25 | 1 | | | | | | |
| 47 | 15.48.00 | 1 | | | | | | |
| 48 | 15.48.09 | 1 | | | | | | |
| 49 | 15.49.15 | | 1 | | | | | |
| 50 | 15.49.42 | | 1 | | | | | |
| 51 | 15.51.30 | | | | 1 | | | |
| 52 | 15.52.33 | | | | 1 | | | |
| 53 | 15.52.38 | | | | 1 | | | |
| 54 | 15.53.03 | | 1 | | | | | |
| 55 | 15.53.34 | | 1 | | | | | |
| 56 | 15.54.26 | | 1 | | | | | |
| 57 | 15.56.15 | | | 1 | | | | |
| 58 | 15.57.46 | | 1 | | | | | |
| 59 | 15.58.51 | | 1 | | | | | |
| 60 | 16.03.40 | | | 1 | | | | |
| 61 | 16.04.10 | | 1 | | | | | |
| 62 | 16.09.19 | | 1 | | | | | |
| 63 | 16.12.02 | | | 1 | | | | |
| 64 | 16.12.31 | | | | 1 | | | |
| 65 | 16.13.37 | | | | 1 | | | |
| 66 | 16.13.38 | | | | 1 | | | |
| 67 | 16.14.46 | 1 | | | | | | |
| 68 | 16.14.49 | 1 | | | | | | |
| 69 | 16.15.01 | 1 | | | | | | |
| 70 | 16.15.15 | 1 | | | | | | |
| 71 | 16.17.07 | 1 | | | | | | |
| 72 | 16.17.33 | 1 | | | | | | |
| 73 | 16.17.43 | 1 | | | | | | |
| 74 | 16.19.55 | 1 | | | | | | |
| 75 | 16.20.06 | 1 | | | | | | |
| 76 | 16.20.55 | 1 | | | | | | |
| 77 | 16.22.50 | 1 | | | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|-----|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 78 | 16.23.18 | 1 | | | | | | |
| 79 | 16.25.08 | 1 | | | | | | |
| 80 | 16.25.28 | 1 | | | | | | |
| 81 | 16.27.06 | 1 | | | | | | |
| 82 | 16.27.30 | 1 | | | | | | |
| 83 | 16.29.12 | 1 | | | | | | |
| 84 | 16.35.18 | | | | 1 | | | |
| 85 | 16.36.10 | | | | 1 | | | |
| 86 | 16.37.19 | 1 | | | | | | |
| 87 | 16.40.28 | 1 | | | | | | |
| 88 | 16.41.35 | 1 | | | | | | |
| 89 | 16.42.55 | 1 | | | | | | |
| 90 | 16.45.12 | 1 | | | | | | |
| 91 | 16.48.13 | | | | | 1 | | |
| 92 | 16.51.01 | | | | 1 | | | |
| 93 | 16.51.39 | | | | 1 | | | |
| 94 | 16.51.46 | | | | 1 | | | |
| 95 | 16.52.10 | | | | 1 | | | |
| 96 | 16.53.46 | | | | | | 1 | |
| 97 | 16.54.41 | | | | | 1 | | |
| 98 | 16.57.07 | | | | 1 | | | |
| 99 | 16.58.15 | | | | 1 | | | |
| 100 | 16.59.54 | | | | 1 | | | |

| Kode Aktivitas | Aktivitas |
|----------------|-----------------------------|
| I | <i>Check in</i> |
| II | <i>Check out</i> |
| III | Menerima telepon / menelpon |
| IV | Melayani reservasi |
| V | <i>Waiting</i> |
| VI | Ngobrol |
| VII | <i>personal need</i> |

Hasil *Work Sampling* I Aktivitas Layanan *Frontdesk*

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | | |
|----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|-----|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 1 | 18.00.18 | 1 | | | | | | |
| 2 | 18.02.08 | 1 | | | | | | |
| 3 | 18.02.24 | 1 | | | | | | |
| 4 | 18.04.17 | 1 | | | | | | |
| 5 | 18.07.05 | 1 | | | | | | |
| 6 | 18.08.23 | 1 | | | | | | |
| 7 | 18.09.00 | 1 | | | | | | |
| 8 | 18.10.42 | 1 | | | | | | |
| 9 | 18.11.49 | 1 | | | | | | |
| 10 | 18.12.10 | 1 | | | | | | |
| 11 | 18.14.13 | 1 | | | | | | |
| 12 | 18.15.15 | 1 | | | | | | |
| 13 | 18.15.22 | 1 | | | | | | |
| 16 | 18.16.07 | 1 | | | | | | |
| 15 | 18.17.45 | | | | | 1 | | |
| 16 | 18.17.46 | | | | | 1 | | |
| 17 | 18.18.17 | | | | | 1 | | |
| 18 | 18.19.08 | | | | | 1 | | |
| 19 | 18.19.22 | | | | | 1 | | |
| 20 | 18.19.40 | | | | | 1 | | |
| 21 | 18.19.58 | | | | | 1 | | |
| 22 | 18.20.20 | 1 | | | | | | |
| 23 | 18.21.17 | 1 | | | | | | |
| 24 | 18.21.23 | 1 | | | | | | |
| 25 | 18.21.36 | 1 | | | | | | |
| 26 | 18.22.02 | 1 | | | | | | |
| 27 | 18.23.21 | 1 | | | | | | |
| 28 | 18.23.47 | 1 | | | | | | |
| 29 | 18.24.03 | 1 | | | | | | |
| 30 | 18.24.13 | 1 | | | | | | |
| 31 | 18.25.00 | 1 | | | | | | |
| 32 | 18.25.12 | 1 | | | | | | |
| 33 | 18.26.02 | 1 | | | | | | |
| 34 | 18.27.43 | 1 | | | | | | |
| 35 | 18.28.00 | 1 | | | | | | |
| 36 | 18.28.44 | 1 | | | | | | |
| 37 | 18.28.45 | 1 | | | | | | |
| 38 | 18.28.53 | 1 | | | | | | |
| 39 | 18.32.32 | 1 | | | | | | |
| 40 | 18.34.52 | 1 | | | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | | |
|----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|-----|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 41 | 18.35.40 | | | 1 | | | | |
| 42 | 18.36.47 | | | 1 | | | | |
| 43 | 18.37.26 | | | 1 | | | | |
| 44 | 18.37.49 | | | 1 | | | | |
| 45 | 18.38.04 | | | 1 | | | | |
| 46 | 18.40.05 | 1 | | | | | | |
| 47 | 18.41.07 | 1 | | | | | | |
| 48 | 18.42.55 | 1 | | | | | | |
| 49 | 18.44.10 | 1 | | | | | | |
| 50 | 18.44.15 | 1 | | | | | | |
| 51 | 18.44.15 | 1 | | | | | | |
| 52 | 18.44.30 | 1 | | | | | | |
| 53 | 18.44.42 | 1 | | | | | | |
| 54 | 18.44.44 | 1 | | | | | | |
| 55 | 18.44.48 | 1 | | | | | | |
| 56 | 18.45.51 | 1 | | | | | | |
| 57 | 18.47.19 | 1 | | | | | | |
| 58 | 18.48.55 | 1 | | | | | | |
| 59 | 18.52.23 | 1 | | | | | | |
| 60 | 18.53.30 | | | 1 | | | | |
| 61 | 18.53.33 | | | 1 | | | | |
| 62 | 18.53.41 | | | 1 | | | | |
| 63 | 18.57.14 | | | 1 | | | | |
| 64 | 18.57.49 | | | 1 | | | | |
| 65 | 18.58.36 | | | 1 | | | | |
| 66 | 18.59.00 | | | 1 | | | | |
| 67 | 19.00.04 | 1 | | | | | | |
| 68 | 19.01.43 | 1 | | | | | | |
| 69 | 19.02.21 | 1 | | | | | | |
| 70 | 19.02.32 | 1 | | | | | | |
| 71 | 19.05.24 | 1 | | | | | | |
| 72 | 19.06.38 | | | 1 | | | | |
| 73 | 19.08.10 | | | 1 | | | | |
| 74 | 19.09.01 | | | 1 | | | | |
| 75 | 19.09.02 | | | 1 | | | | |
| 76 | 19.10.12 | | | 1 | | | | |
| 77 | 19.10.43 | | | 1 | | | | |
| 78 | 19.12.09 | 1 | | | | | | |
| 79 | 19.13.28 | 1 | | | | | | |
| 80 | 19.13.56 | 1 | | | | | | |
| 81 | 19.16.07 | 1 | | | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|-----|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 82 | 19.16.49 | 1 | | | | | | |
| 83 | 19.20.46 | 1 | | | | | | |
| 84 | 19.20.55 | 1 | | | | | | |
| 85 | 19.21.57 | 1 | | | | | | |
| 86 | 19.22.40 | 1 | | | | | | |
| 87 | 19.24.47 | 1 | | | | | | |
| 88 | 19.25.36 | 1 | | | | | | |
| 89 | 19.25.59 | 1 | | | | | | |
| 90 | 19.27.19 | | | | 1 | | | |
| 91 | 19.27.44 | | | | 1 | | | |
| 92 | 19.28.30 | | | | 1 | | | |
| 93 | 19.28.44 | | | 1 | | | | |
| 94 | 19.28.59 | | | 1 | | | | |
| 95 | 19.29.04 | 1 | | | | | | |
| 96 | 19.30.28 | 1 | | | | | | |
| 97 | 19.30.52 | 1 | | | | | | |
| 98 | 19.31.49 | 1 | | | | | | |
| 99 | 19.34.30 | 1 | | | | | | |
| 100 | 19.34.38 | 1 | | | | | | |
| 101 | 19.35.22 | | | 1 | | | | |
| 102 | 19.36.30 | | | 1 | | | | |
| 103 | 19.39.21 | | | 1 | | | | |
| 104 | 19.39.40 | | | 1 | | | | |
| 105 | 19.39.55 | | | 1 | | | | |
| 106 | 19.41.14 | | | | | 1 | | |
| 107 | 19.41.53 | | | | | 1 | | |
| 108 | 19.43.31 | 1 | | | | | | |
| 109 | 19.43.32 | 1 | | | | | | |
| 110 | 19.45.18 | 1 | | | | | | |
| 111 | 19.49.25 | 1 | | | | | | |
| 112 | 19.49.49 | 1 | | | | | | |
| 113 | 19.49.58 | 1 | | | | | | |
| 114 | 19.51.30 | 1 | | | | | | |
| 115 | 19.52.06 | 1 | | | | | | |
| 116 | 19.52.12 | | | 1 | | | | |
| 117 | 19.54.23 | | | 1 | | | | |
| 118 | 19.57.20 | | | 1 | | | | |
| 119 | 19.57.36 | 1 | | | | | | |
| 120 | 19.58.45 | 1 | | | | | | |
| 121 | 19.59.09 | 1 | | | | | | |
| 122 | 19.59.19 | 1 | | | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|-----|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 123 | 19.59.50 | | | | | | | 1 |
| 124 | 20.00.02 | | | | | | | 1 |
| 125 | 20.00.14 | | | | | | | 1 |
| 126 | 20.02.37 | | | | | | | 1 |
| 127 | 20.02.43 | | | | | | | 1 |
| 128 | 20.04.15 | | | | | | | 1 |
| 129 | 20.04.49 | | | | | | | 1 |
| 130 | 20.06.55 | | | | | | | 1 |
| 131 | 20.10.09 | 1 | | | | | | |
| 132 | 20.12.33 | 1 | | | | | | |
| 133 | 20.13.16 | 1 | | | | | | |
| 134 | 20.14.19 | 1 | | | | | | |
| 135 | 20.15.13 | 1 | | | | | | |
| 136 | 20.16.58 | 1 | | | | | | |
| 137 | 20.18.18 | 1 | | | | | | |
| 138 | 20.18.27 | 1 | | | | | | |
| 139 | 20.18.45 | 1 | | | | | | |
| 140 | 20.18.59 | 1 | | | | | | |
| 141 | 20.19.34 | 1 | | | | | | |
| 142 | 20.19.56 | 1 | | | | | | |
| 143 | 20.22.14 | 1 | | | | | | |
| 144 | 20.23.05 | 1 | | | | | | |
| 145 | 20.23.52 | 1 | | | | | | |
| 146 | 20.25.31 | 1 | | | | | | |
| 147 | 20.27.37 | 1 | | | | | | |
| 148 | 20.27.46 | 1 | | | | | | |
| 149 | 20.28.29 | 1 | | | | | | |
| 150 | 20.29.22 | 1 | | | | | | |
| 151 | 20.29.54 | 1 | | | | | | |
| 152 | 20.30.13 | 1 | | | | | | |
| 153 | 20.30.29 | 1 | | | | | | |
| 154 | 20.31.00 | 1 | | | | | | |
| 155 | 20.31.44 | 1 | | | | | | |
| 156 | 20.33.06 | | | | | | | 1 |
| 157 | 20.33.25 | | | | | | | 1 |
| 158 | 20.33.34 | | | | | | | 1 |
| 159 | 20.33.56 | | | | | 1 | | |
| 160 | 20.34.55 | | | | | 1 | | |
| 161 | 20.35.15 | | | | | 1 | | |
| 162 | 20.35.35 | | | | | 1 | | |
| 163 | 20.36.24 | | | | | 1 | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|-----|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 164 | 20.37.08 | | | | | 1 | | |
| 165 | 20.37.28 | | | | | 1 | | |
| 166 | 20.39.41 | | | | | | 1 | |
| 167 | 20.40.34 | | | | | | 1 | |
| 168 | 20.41.30 | | | | | | 1 | |
| 169 | 20.41.54 | | 1 | | | | | |
| 170 | 20.42.57 | | 1 | | | | | |
| 171 | 20.44.08 | | 1 | | | | | |
| 172 | 20.45.37 | | 1 | | | | | |
| 173 | 20.48.48 | | 1 | | | | | |
| 174 | 20.50.44 | | 1 | | | | | |
| 175 | 20.51.36 | | | 1 | | | | |
| 176 | 20.51.42 | | | 1 | | | | |
| 177 | 20.53.24 | | | 1 | | | | |
| 178 | 20.54.19 | 1 | | | | | | |
| 179 | 20.54.49 | 1 | | | | | | |
| 180 | 20.58.41 | 1 | | | | | | |
| 181 | 20.59.54 | 1 | | | | | | |
| 182 | 21.00.38 | 1 | | | | | | |
| 183 | 21.01.06 | 1 | | | | | | |
| 184 | 21.02.25 | 1 | | | | | | |
| 185 | 21.03.24 | 1 | | | | | | |
| 186 | 21.03.26 | 1 | | | | | | |
| 187 | 21.05.02 | 1 | | | | | | |
| 188 | 21.06.50 | 1 | | | | | | |
| 189 | 21.07.11 | 1 | | | | | | |
| 190 | 21.07.51 | 1 | | | | | | |
| 191 | 21.08.18 | 1 | | | | | | |
| 192 | 21.09.09 | 1 | | | | | | |
| 193 | 21.11.00 | 1 | | | | | | |
| 194 | 21.12.34 | | | | 1 | | | |
| 195 | 21.14.16 | | | | 1 | | | |
| 196 | 21.15.10 | | | | 1 | | | |
| 197 | 21.15.21 | | | | 1 | | | |
| 198 | 21.15.43 | | | | 1 | | | |
| 199 | 21.15.56 | | | | 1 | | | |
| 200 | 21.17.59 | 1 | | | | | | |
| 201 | 21.18.08 | 1 | | | | | | |
| 202 | 21.18.27 | 1 | | | | | | |
| 203 | 21.19.18 | 1 | | | | | | |
| 204 | 21.19.43 | 1 | | | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|-----|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 205 | 21.21.50 | 1 | | | | | | |
| 206 | 21.22.12 | 1 | | | | | | |
| 207 | 21.24.05 | 1 | | | | | | |
| 208 | 21.24.08 | 1 | | | | | | |
| 209 | 21.27.01 | 1 | | | | | | |
| 210 | 21.27.16 | 1 | | | | | | |
| 211 | 21.27.51 | 1 | | | | | | |
| 212 | 21.29.31 | 1 | | | | | | |
| 213 | 21.29.42 | 1 | | | | | | |
| 214 | 21.29.56 | 1 | | | | | | |
| 215 | 21.30.16 | 1 | | | | | | |
| 216 | 21.30.27 | 1 | | | | | | |
| 217 | 21.31.27 | 1 | | | | | | |
| 218 | 21.32.04 | 1 | | | | | | |
| 219 | 21.32.35 | 1 | | | | | | |
| 220 | 21.32.43 | | | | 1 | | | |
| 221 | 21.33.23 | | | | 1 | | | |
| 222 | 21.33.26 | | | | 1 | | | |
| 223 | 21.35.30 | | | | 1 | | | |
| 224 | 21.36.14 | | | | 1 | | | |
| 225 | 21.36.21 | | | | 1 | | | |
| 226 | 21.36.38 | | | | 1 | | | |
| 227 | 21.38.21 | 1 | | | | | | |
| 228 | 21.40.36 | 1 | | | | | | |
| 229 | 21.41.13 | 1 | | | | | | |
| 230 | 21.43.17 | 1 | | | | | | |
| 231 | 21.43.27 | 1 | | | | | | |
| 232 | 21.44.05 | 1 | | | | | | |
| 233 | 21.45.03 | 1 | | | | | | |
| 234 | 21.46.59 | | 1 | | | | | |
| 235 | 21.47.26 | | 1 | | | | | |
| 236 | 21.47.33 | | 1 | | | | | |
| 237 | 21.47.44 | | 1 | | | | | |
| 238 | 21.48.47 | | 1 | | | | | |
| 239 | 21.50.56 | | 1 | | | | | |
| 240 | 21.51.57 | 1 | | | | | | |
| 241 | 21.52.32 | 1 | | | | | | |
| 242 | 21.53.05 | 1 | | | | | | |
| 243 | 21.53.57 | 1 | | | | | | |
| 244 | 21.54.58 | 1 | | | | | | |
| 245 | 21.55.01 | 1 | | | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|-----|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 246 | 21.55.06 | 1 | | | | | | |
| 247 | 21.56.05 | 1 | | | | | | |
| 248 | 21.57.19 | | | | | | 1 | |
| 249 | 21.57.33 | | | | | | 1 | |
| 250 | 21.57.58 | | | | | | 1 | |

| Kode Aktivitas | Aktivitas |
|----------------|-----------------------------|
| I | <i>Check in</i> |
| II | <i>Check out</i> |
| III | Menerima telepon / menelpon |
| IV | Melayani reservasi |
| V | <i>Waiting</i> |
| VI | Ngobrol |
| VII | <i>personal need</i> |

Hasil *Work Sampling* II Aktivitas Layanan *Frontdesk*

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | | |
|----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|-----|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 1 | 07.01.36 | | 1 | | | | | |
| 2 | 07.01.44 | | 1 | | | | | |
| 3 | 07.02.53 | | 1 | | | | | |
| 4 | 07.03.02 | | 1 | | | | | |
| 5 | 07.04.50 | | 1 | | | | | |
| 6 | 07.05.52 | | 1 | | | | | |
| 7 | 07.08.59 | | | | | | 1 | |
| 8 | 07.09.11 | | | | | | 1 | |
| 9 | 07.10.42 | | | | | | 1 | |
| 10 | 07.12.18 | | 1 | | | | | |
| 11 | 07.12.30 | | 1 | | | | | |
| 12 | 07.13.02 | | 1 | | | | | |
| 13 | 07.15.05 | | 1 | | | | | |
| 16 | 07.15.16 | | 1 | | | | | |
| 15 | 07.17.01 | | 1 | | | | | |
| 16 | 07.17.12 | | 1 | | | | | |
| 17 | 07.18.30 | | 1 | | | | | |
| 18 | 07.19.17 | | 1 | | | | | |
| 19 | 07.20.45 | | 1 | | | | | |
| 20 | 07.21.43 | | 1 | | | | | |
| 21 | 07.23.15 | | 1 | | | | | |
| 22 | 07.25.56 | | 1 | | | | | |
| 23 | 07.26.02 | | | | | | 1 | |
| 24 | 07.26.36 | | | | | | 1 | |
| 25 | 07.29.06 | | 1 | | | | | |
| 26 | 07.29.14 | | 1 | | | | | |
| 27 | 07.29.23 | | 1 | | | | | |
| 28 | 07.29.55 | | 1 | | | | | |
| 29 | 07.30.26 | | 1 | | | | | |
| 30 | 07.31.36 | | 1 | | | | | |
| 31 | 07.31.55 | | 1 | | | | | |
| 32 | 07.32.40 | | 1 | | | | | |
| 33 | 07.35.22 | | 1 | | | | | |
| 34 | 07.36.29 | | 1 | | | | | |
| 35 | 07.37.22 | | 1 | | | | | |
| 36 | 07.37.36 | | 1 | | | | | |
| 37 | 07.38.18 | | 1 | | | | | |
| 38 | 07.38.30 | | 1 | | | | | |
| 39 | 07.43.31 | | 1 | | | | | |
| 40 | 07.46.47 | | 1 | | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | | |
|----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|-----|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 41 | 07.47.09 | 1 | | | | | | |
| 42 | 07.49.27 | 1 | | | | | | |
| 43 | 07.54.06 | 1 | | | | | | |
| 44 | 07.54.14 | 1 | | | | | | |
| 45 | 07.54.38 | 1 | | | | | | |
| 46 | 07.54.41 | 1 | | | | | | |
| 47 | 07.54.55 | 1 | | | | | | |
| 48 | 07.55.14 | | 1 | | | | | |
| 49 | 07.57.06 | | 1 | | | | | |
| 50 | 07.57.19 | | 1 | | | | | |
| 51 | 07.58.41 | | 1 | | | | | |
| 52 | 08.02.41 | | 1 | | | | | |
| 53 | 08.03.01 | 1 | | | | | | |
| 54 | 08.03.09 | 1 | | | | | | |
| 55 | 08.05.29 | 1 | | | | | | |
| 56 | 08.05.47 | 1 | | | | | | |
| 57 | 08.07.52 | 1 | | | | | | |
| 58 | 08.08.06 | | 1 | | | | | |
| 59 | 08.08.34 | | 1 | | | | | |
| 60 | 08.09.46 | | 1 | | | | | |
| 61 | 08.09.49 | | 1 | | | | | |
| 62 | 08.14.53 | | 1 | | | | | |
| 63 | 08.15.21 | | 1 | | | | | |
| 64 | 08.15.42 | | 1 | | | | | |
| 65 | 08.16.40 | | 1 | | | | | |
| 66 | 08.17.25 | | 1 | | | | | |
| 67 | 08.17.39 | | 1 | | | | | |
| 68 | 08.18.43 | | 1 | | | | | |
| 69 | 08.18.49 | | 1 | | | | | |
| 70 | 08.20.05 | | 1 | | | | | |
| 71 | 08.21.33 | | 1 | | | | | |
| 72 | 08.22.58 | | | | | | 1 | |
| 73 | 08.25.38 | | | | | | 1 | |
| 74 | 08.25.52 | | | | | | 1 | |
| 75 | 08.26.56 | | | | | | 1 | |
| 76 | 08.27.40 | | | | | | 1 | |
| 77 | 08.29.15 | | 1 | | | | | |
| 78 | 08.30.24 | | 1 | | | | | |
| 79 | 08.31.05 | | 1 | | | | | |
| 80 | 08.32.38 | | 1 | | | | | |
| 81 | 08.32.58 | | 1 | | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|-----|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 82 | 08.33.08 | | 1 | | | | | |
| 83 | 08.34.17 | | 1 | | | | | |
| 84 | 08.35.56 | | 1 | | | | | |
| 85 | 08.39.10 | | 1 | | | | | |
| 86 | 08.41.40 | | 1 | | | | | |
| 87 | 08.42.23 | | | 1 | | | | |
| 88 | 08.45.57 | | | 1 | | | | |
| 89 | 08.46.56 | | | 1 | | | | |
| 90 | 08.47.14 | | | 1 | | | | |
| 91 | 08.49.06 | | | 1 | | | | |
| 92 | 08.49.54 | | | 1 | | | | |
| 93 | 08.51.32 | | | | | | 1 | |
| 94 | 08.53.18 | | | | | | 1 | |
| 95 | 08.55.16 | | 1 | | | | | |
| 96 | 08.56.04 | | 1 | | | | | |
| 97 | 08.56.12 | | 1 | | | | | |
| 98 | 08.57.04 | | 1 | | | | | |
| 99 | 09.02.23 | | 1 | | | | | |
| 100 | 09.03.44 | | 1 | | | | | |
| 101 | 09.04.10 | | 1 | | | | | |
| 102 | 09.04.40 | | 1 | | | | | |
| 103 | 09.05.22 | | 1 | | | | | |
| 104 | 09.05.51 | | 1 | | | | | |
| 105 | 09.08.13 | | | | | 1 | | |
| 106 | 09.08.15 | | | | | 1 | | |
| 107 | 09.08.23 | | | | | 1 | | |
| 108 | 09.08.26 | | | | | 1 | | |
| 109 | 09.11.17 | | | 1 | | | | |
| 110 | 09.11.55 | | | 1 | | | | |
| 111 | 09.14.05 | | | 1 | | | | |
| 112 | 09.14.13 | | | 1 | | | | |
| 113 | 09.14.54 | | | 1 | | | | |
| 114 | 09.15.41 | | | | 1 | | | |
| 115 | 09.17.23 | | | | 1 | | | |
| 116 | 09.19.18 | | | | 1 | | | |
| 117 | 09.19.25 | | | | 1 | | | |
| 118 | 09.20.43 | | 1 | | | | | |
| 119 | 09.22.12 | | 1 | | | | | |
| 120 | 09.22.57 | | 1 | | | | | |
| 121 | 09.23.02 | | 1 | | | | | |
| 122 | 09.25.42 | | 1 | | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|-----|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 123 | 09.28.42 | | | 1 | | | | |
| 124 | 09.29.17 | | | 1 | | | | |
| 125 | 09.30.23 | | | 1 | | | | |
| 126 | 09.31.00 | | 1 | | | | | |
| 127 | 09.31.27 | | 1 | | | | | |
| 128 | 09.31.45 | | 1 | | | | | |
| 129 | 09.34.08 | | 1 | | | | | |
| 130 | 09.34.16 | | 1 | | | | | |
| 131 | 09.35.10 | | 1 | | | | | |
| 132 | 09.35.51 | | 1 | | | | | |
| 133 | 09.37.45 | | 1 | | | | | |
| 134 | 09.39.37 | | 1 | | | | | |
| 135 | 09.42.45 | | 1 | | | | | |
| 136 | 09.42.47 | | 1 | | | | | |
| 137 | 09.43.41 | | 1 | | | | | |
| 138 | 09.45.45 | | 1 | | | | | |
| 139 | 09.45.47 | | 1 | | | | | |
| 140 | 09.46.15 | | 1 | | | | | |
| 141 | 09.47.44 | | 1 | | | | | |
| 142 | 09.48.17 | | | 1 | | | | |
| 143 | 09.48.20 | | | 1 | | | | |
| 144 | 09.50.35 | | | 1 | | | | |
| 145 | 09.53.34 | | | 1 | | | | |
| 146 | 09.54.53 | | | 1 | | | | |
| 147 | 09.55.49 | 1 | | | | | | |
| 148 | 09.58.04 | 1 | | | | | | |
| 149 | 09.59.28 | 1 | | | | | | |
| 150 | 09.59.48 | 1 | | | | | | |
| 151 | 10.01.17 | | | | 1 | | | |
| 152 | 10.01.29 | | | | 1 | | | |
| 153 | 10.02.59 | | | | 1 | | | |
| 154 | 10.03.44 | | | | 1 | | | |
| 155 | 10.06.15 | | | | 1 | | | |
| 156 | 10.06.15 | | | | 1 | | | |
| 157 | 10.07.29 | | | | 1 | | | |
| 158 | 10.07.46 | | | | 1 | | | |
| 159 | 10.08.05 | | | 1 | | | | |
| 160 | 10.10.09 | | | 1 | | | | |
| 161 | 10.10.50 | | | 1 | | | | |
| 162 | 10.12.03 | | | | 1 | | | |
| 163 | 10.12.30 | | | | 1 | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|-----|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 164 | 10.12.54 | | | | 1 | | | |
| 165 | 10.14.45 | | | | 1 | | | |
| 166 | 10.18.29 | | 1 | | | | | |
| 167 | 10.18.37 | | 1 | | | | | |
| 168 | 10.18.51 | | 1 | | | | | |
| 169 | 10.18.51 | | 1 | | | | | |
| 170 | 10.19.20 | | 1 | | | | | |
| 171 | 10.20.01 | | 1 | | | | | |
| 172 | 10.22.34 | | 1 | | | | | |
| 173 | 10.24.30 | | | | 1 | | | |
| 174 | 10.25.34 | | | | 1 | | | |
| 175 | 10.29.23 | | | | 1 | | | |
| 176 | 10.30.42 | | | | 1 | | | |
| 177 | 10.32.19 | | | | 1 | | | |
| 178 | 10.34.35 | | | | 1 | | | |
| 179 | 10.37.54 | 1 | | | | | | |
| 180 | 10.38.58 | 1 | | | | | | |
| 181 | 10.39.38 | 1 | | | | | | |
| 182 | 10.41.09 | | 1 | | | | | |
| 183 | 10.41.10 | | 1 | | | | | |
| 184 | 10.41.50 | | 1 | | | | | |
| 185 | 10.41.56 | | 1 | | | | | |
| 186 | 10.43.56 | | 1 | | | | | |
| 187 | 10.45.09 | | 1 | | | | | |
| 188 | 10.45.31 | | 1 | | | | | |
| 189 | 10.46.30 | | | | | | 1 | |
| 190 | 10.49.54 | | | | | | 1 | |
| 191 | 10.54.31 | | | | | | 1 | |
| 192 | 10.55.04 | | | | | | 1 | |
| 193 | 10.55.20 | | | | | | 1 | |
| 194 | 10.56.25 | | | 1 | | | | |
| 195 | 10.56.32 | | | 1 | | | | |
| 196 | 10.57.20 | | | 1 | | | | |
| 197 | 10.57.24 | | | 1 | | | | |
| 198 | 10.58.12 | | | | 1 | | | |
| 199 | 10.58.52 | | | | 1 | | | |
| 200 | 11.01.22 | | | | 1 | | | |
| 201 | 11.03.09 | | | | 1 | | | |
| 202 | 11.04.37 | | | | 1 | | | |
| 203 | 11.04.50 | | | | 1 | | | |
| 204 | 11.05.52 | | | | 1 | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|-----|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 205 | 11.06.58 | | | | 1 | | | |
| 206 | 11.07.07 | | | | 1 | | | |
| 207 | 11.08.25 | | 1 | | | | | |
| 208 | 11.09.23 | | 1 | | | | | |
| 209 | 11.09.58 | | 1 | | | | | |
| 210 | 11.11.55 | | 1 | | | | | |
| 211 | 11.12.11 | | 1 | | | | | |
| 212 | 11.12.42 | | 1 | | | | | |
| 213 | 11.13.23 | | 1 | | | | | |
| 214 | 11.14.27 | | | | | | 1 | |
| 215 | 11.16.37 | | | | | | 1 | |
| 216 | 11.16.48 | | 1 | | | | | |
| 217 | 11.17.27 | | 1 | | | | | |
| 218 | 11.19.02 | | 1 | | | | | |
| 219 | 11.19.28 | | 1 | | | | | |
| 220 | 11.21.10 | | 1 | | | | | |
| 221 | 11.24.12 | | 1 | | | | | |
| 222 | 11.25.45 | | 1 | | | | | |
| 223 | 11.25.46 | | 1 | | | | | |
| 224 | 11.26.48 | | | | | | 1 | |
| 225 | 11.27.34 | | | | | | 1 | |
| 226 | 11.28.25 | | | | | | 1 | |
| 227 | 11.28.29 | | | | | | 1 | |
| 228 | 11.28.32 | | | | | | 1 | |
| 229 | 11.30.06 | | | | 1 | | | |
| 230 | 11.30.20 | | | | 1 | | | |
| 231 | 11.31.27 | | | | 1 | | | |
| 232 | 11.31.49 | | | | 1 | | | |
| 233 | 11.33.04 | | | | 1 | | | |
| 234 | 11.33.20 | | | | 1 | | | |
| 235 | 11.37.42 | | | | 1 | | | |
| 236 | 11.38.49 | | | | | | 1 | |
| 237 | 11.39.46 | | | | | | 1 | |
| 238 | 11.40.01 | | | | | | 1 | |
| 239 | 11.40.52 | | | | | | 1 | |
| 240 | 11.41.17 | | | | | | 1 | |
| 241 | 11.45.20 | | | 1 | | | | |
| 242 | 11.46.24 | | | 1 | | | | |
| 243 | 11.50.16 | 1 | | | | | | |
| 244 | 11.50.21 | 1 | | | | | | |
| 245 | 11.52.40 | 1 | | | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|-----|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII |
| 246 | 11.53.02 | 1 | | | | | | |
| 247 | 11.53.44 | 1 | | | | | | |
| 248 | 11.54.01 | 1 | | | | | | |
| 249 | 11.54.01 | 1 | | | | | | |
| 250 | 11.54.23 | 1 | | | | | | |

| Kode Aktivitas | Aktivitas |
|----------------|-----------------------------|
| I | <i>Check in</i> |
| II | <i>Check out</i> |
| III | Menerima telepon / menelpon |
| IV | Melayani reservasi |
| V | <i>Waiting</i> |
| VI | Ngobrol |
| VII | <i>personal need</i> |

**LAMPIRAN E: HASIL *PRE WORK SAMPLING* DAN *WORK SAMPLING*
SUB AKTIVITAS LAYANAN WAITER/WAITRESS**

Hasil *Pre Work Sampling* Sub Aktivitas Layanan Waiter/Waitress

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | |
|----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|
| | | I | II | III | IV | V | VI |
| 1 | 06.01.11 | 1 | | | | | |
| 2 | 06.02.38 | 1 | | | | | |
| 3 | 06.02.50 | 1 | | | | | |
| 4 | 06.03.41 | | | | | 1 | |
| 5 | 06.06.47 | | | | | 1 | |
| 6 | 06.07.52 | | 1 | | | | |
| 7 | 06.09.21 | | 1 | | | | |
| 8 | 06.09.22 | | 1 | | | | |
| 9 | 06.09.29 | | 1 | | | | |
| 10 | 06.09.32 | | 1 | | | | |
| 11 | 06.09.32 | | 1 | | | | |
| 12 | 06.10.03 | | | | | 1 | |
| 13 | 06.11.32 | | | | | 1 | |
| 16 | 06.12.26 | | | | | 1 | |
| 15 | 06.12.45 | | | | | 1 | |
| 16 | 06.12.57 | | | | | 1 | |
| 17 | 06.15.58 | 1 | | | | | |
| 18 | 06.16.39 | 1 | | | | | |
| 19 | 06.17.18 | 1 | | | | | |
| 20 | 06.17.30 | 1 | | | | | |
| 21 | 06.20.57 | | 1 | | | | |
| 22 | 06.21.06 | | 1 | | | | |
| 23 | 06.22.02 | | | | 1 | | |
| 24 | 06.22.22 | | | | 1 | | |
| 25 | 06.23.22 | | | | 1 | | |
| 26 | 06.23.37 | | | | 1 | | |
| 27 | 06.23.48 | | | | 1 | | |
| 28 | 06.24.28 | | | | 1 | | |
| 29 | 06.24.47 | | | | 1 | | |
| 30 | 06.25.22 | | | | | 1 | |
| 31 | 06.25.29 | | | | | 1 | |
| 32 | 06.25.55 | | | | | 1 | |
| 33 | 06.27.33 | | | | | 1 | |
| 34 | 06.28.05 | | | | 1 | | |
| 35 | 06.28.15 | | | | 1 | | |
| 36 | 06.28.59 | | | | 1 | | |
| 37 | 06.30.24 | | | | 1 | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | |
|----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|
| | | I | II | III | IV | V | VI |
| 38 | 06.30.43 | | | | 1 | | |
| 39 | 06.31.35 | | 1 | | | | |
| 40 | 06.32.12 | | 1 | | | | |
| 41 | 06.34.16 | | 1 | | | | |
| 42 | 06.35.54 | | 1 | | | | |
| 43 | 06.36.04 | | 1 | | | | |
| 44 | 06.36.45 | | 1 | | | | |
| 45 | 06.37.04 | 1 | | | | | |
| 46 | 06.37.30 | 1 | | | | | |
| 47 | 06.37.46 | 1 | | | | | |
| 48 | 06.37.54 | 1 | | | | | |
| 49 | 06.40.59 | | | | | | 1 |
| 50 | 06.42.58 | 1 | | | | | |
| 51 | 06.43.24 | 1 | | | | | |
| 52 | 06.44.16 | 1 | | | | | |
| 53 | 06.44.35 | 1 | | | | | |
| 54 | 06.46.34 | | | | | 1 | |
| 55 | 06.48.45 | | | 1 | | | |
| 56 | 06.49.59 | | | 1 | | | |
| 57 | 06.51.07 | | | 1 | | | |
| 58 | 06.51.18 | | | 1 | | | |
| 59 | 06.51.37 | | | 1 | | | |
| 60 | 06.52.51 | | | 1 | | | |
| 61 | 06.52.53 | | | 1 | | | |
| 62 | 06.53.06 | | | 1 | | | |
| 63 | 06.54.15 | | | 1 | | | |
| 64 | 06.57.26 | | | 1 | | | |
| 65 | 06.58.46 | | | 1 | | | |
| 66 | 06.59.16 | | | 1 | | | |
| 67 | 07.08.02 | | | 1 | | | |
| 68 | 07.08.03 | | | 1 | | | |
| 69 | 07.11.56 | | | 1 | | | |
| 70 | 07.14.08 | | | 1 | | | |
| 71 | 07.17.32 | | | | | 1 | |
| 72 | 07.19.39 | | | | | | 1 |
| 73 | 07.20.13 | 1 | | | | | |
| 74 | 07.20.37 | 1 | | | | | |
| 75 | 07.21.24 | 1 | | | | | |
| 76 | 07.21.24 | 1 | | | | | |
| 77 | 07.23.57 | | | | | 1 | |
| 78 | 07.25.38 | 1 | | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|
| | | I | II | III | IV | V | VI |
| 79 | 07.26.57 | 1 | | | | | |
| 80 | 07.30.24 | 1 | | | | | |
| 81 | 07.31.07 | | 1 | | | | |
| 82 | 07.32.35 | | 1 | | | | |
| 83 | 07.32.52 | | 1 | | | | |
| 84 | 07.33.21 | | 1 | | | | |
| 85 | 07.34.42 | | | | | | 1 |
| 86 | 07.36.51 | | | | | | 1 |
| 87 | 07.37.31 | | 1 | | | | |
| 88 | 07.37.32 | | 1 | | | | |
| 89 | 07.37.43 | | 1 | | | | |
| 90 | 07.39.07 | 1 | | | | | |
| 91 | 07.39.12 | 1 | | | | | |
| 92 | 07.40.39 | 1 | | | | | |
| 93 | 07.42.20 | | 1 | | | | |
| 94 | 07.45.17 | | 1 | | | | |
| 95 | 07.48.10 | | 1 | | | | |
| 96 | 07.48.27 | | 1 | | | | |
| 97 | 07.49.44 | | | | 1 | | |
| 98 | 07.54.43 | | | | 1 | | |
| 99 | 07.55.46 | | | | 1 | | |
| 100 | 07.56.21 | | | | 1 | | |

| Kode Aktivitas | Aktivitas |
|----------------|---------------------------------------|
| I | <i>Refill</i> Tisu |
| II | Mengganti <i>pepper</i> , gula, garam |
| III | <i>Refill</i> Makanan |
| IV | <i>Refill</i> Minuman |
| V | <i>Waiting</i> |
| VI | Ngobrol |

Hasil *Work Sampling* I Sub Aktivitas Layanan *Waiter/Waitress*

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | |
|----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|
| | | I | II | III | IV | V | VI |
| 1 | 07.00.00 | 1 | | | | | |
| 2 | 07.00.05 | 1 | | | | | |
| 3 | 07.01.00 | 1 | | | | | |
| 4 | 07.01.36 | 1 | | | | | |
| 5 | 07.03.45 | 1 | | | | | |
| 6 | 07.03.48 | 1 | | | | | |
| 7 | 07.04.27 | 1 | | | | | |
| 8 | 07.05.48 | 1 | | | | | |
| 9 | 07.06.00 | | | | | 1 | |
| 10 | 07.06.56 | | | | | 1 | |
| 11 | 07.07.14 | | 1 | | | | |
| 12 | 07.07.38 | | 1 | | | | |
| 13 | 07.08.07 | | 1 | | | | |
| 16 | 07.08.07 | | 1 | | | | |
| 15 | 07.08.33 | | 1 | | | | |
| 16 | 07.09.13 | | 1 | | | | |
| 17 | 07.10.47 | | 1 | | | | |
| 18 | 07.12.53 | | | | | 1 | |
| 19 | 07.13.14 | | | | | 1 | |
| 20 | 07.16.03 | | | | | 1 | |
| 21 | 07.16.27 | 1 | | | | | |
| 22 | 07.16.53 | 1 | | | | | |
| 23 | 07.17.38 | 1 | | | | | |
| 24 | 07.18.06 | | 1 | | | | |
| 25 | 07.18.10 | | 1 | | | | |
| 26 | 07.19.55 | | 1 | | | | |
| 27 | 07.19.59 | | 1 | | | | |
| 28 | 07.20.06 | | | 1 | | | |
| 29 | 07.20.38 | | | 1 | | | |
| 30 | 07.20.42 | | | 1 | | | |
| 31 | 07.20.45 | | | 1 | | | |
| 32 | 07.20.52 | | | 1 | | | |
| 33 | 07.21.15 | | | 1 | | | |
| 34 | 07.22.15 | | | | | | 1 |
| 35 | 07.22.25 | | | | | | 1 |
| 36 | 07.23.13 | | | | | | 1 |
| 37 | 07.24.32 | | | 1 | | | |
| 38 | 07.25.55 | | | 1 | | | |
| 39 | 07.26.59 | | | 1 | | | |
| 40 | 07.27.02 | | | 1 | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | |
|----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|
| | | I | II | III | IV | V | VI |
| 41 | 07.27.15 | | | 1 | | | |
| 42 | 07.27.18 | | | 1 | | | |
| 43 | 07.27.20 | | | 1 | | | |
| 44 | 07.28.13 | | | | 1 | | |
| 45 | 07.29.03 | | | | 1 | | |
| 46 | 07.29.13 | | | | 1 | | |
| 47 | 07.30.15 | | | | 1 | | |
| 48 | 07.31.14 | | | | | 1 | |
| 49 | 07.32.51 | | | | | 1 | |
| 50 | 07.33.46 | 1 | | | | | |
| 51 | 07.33.46 | 1 | | | | | |
| 52 | 07.33.51 | 1 | | | | | |
| 53 | 07.34.24 | 1 | | | | | |
| 54 | 07.34.46 | 1 | | | | | |
| 55 | 07.36.34 | | | | | 1 | |
| 56 | 07.37.21 | | | | | 1 | |
| 57 | 07.37.55 | | | | | 1 | |
| 58 | 07.38.13 | | 1 | | | | |
| 59 | 07.38.27 | | 1 | | | | |
| 60 | 07.38.45 | | 1 | | | | |
| 61 | 07.40.38 | | | | | | 1 |
| 62 | 07.40.38 | | | | | | 1 |
| 63 | 07.40.49 | | | | | | 1 |
| 64 | 07.41.57 | | 1 | | | | |
| 65 | 07.42.02 | | 1 | | | | |
| 66 | 07.42.46 | | 1 | | | | |
| 67 | 07.42.47 | | 1 | | | | |
| 68 | 07.45.03 | | | | | | 1 |
| 69 | 07.46.56 | | | | | | 1 |
| 70 | 07.48.33 | | 1 | | | | |
| 71 | 07.49.59 | | 1 | | | | |
| 72 | 07.51.04 | | | | | 1 | |
| 73 | 07.51.13 | | | | | 1 | |
| 74 | 07.51.18 | | | | | 1 | |
| 75 | 07.51.55 | | | | | 1 | |
| 76 | 07.55.13 | | | 1 | | | |
| 77 | 07.55.16 | | | 1 | | | |
| 78 | 07.55.30 | | | 1 | | | |
| 79 | 07.56.16 | | | 1 | | | |
| 80 | 07.56.48 | | | 1 | | | |
| 81 | 07.58.31 | | | 1 | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|
| | | I | II | III | IV | V | VI |
| 82 | 07.59.07 | | | 1 | | | |
| 83 | 07.59.30 | | | 1 | | | |
| 84 | 07.59.53 | | | 1 | | | |
| 85 | 08.00.27 | | | | | 1 | |
| 86 | 08.02.04 | | | | | 1 | |
| 87 | 08.02.20 | | | | | 1 | |
| 88 | 08.02.31 | | | | | 1 | |
| 89 | 08.02.48 | | | | | 1 | |
| 90 | 08.03.20 | 1 | | | | | |
| 91 | 08.04.36 | 1 | | | | | |
| 92 | 08.05.16 | | | | | | 1 |
| 93 | 08.05.25 | | | | | | 1 |
| 94 | 08.05.52 | | | | | | 1 |
| 95 | 08.06.41 | 1 | | | | | |
| 96 | 08.06.59 | 1 | | | | | |
| 97 | 08.07.42 | 1 | | | | | |
| 98 | 08.07.57 | 1 | | | | | |
| 99 | 08.08.24 | | | 1 | | | |
| 100 | 08.08.26 | | | 1 | | | |
| 101 | 08.08.32 | | | 1 | | | |
| 102 | 08.08.48 | | | 1 | | | |
| 103 | 08.09.24 | | | 1 | | | |
| 104 | 08.10.12 | | | 1 | | | |
| 105 | 08.11.27 | | | 1 | | | |
| 106 | 08.12.31 | | | 1 | | | |
| 107 | 08.12.40 | | | 1 | | | |
| 108 | 08.13.13 | | | | 1 | | |
| 109 | 08.13.23 | | | | 1 | | |
| 110 | 08.13.25 | | | | 1 | | |
| 111 | 08.14.01 | | | | 1 | | |
| 112 | 08.15.03 | | | | 1 | | |
| 113 | 08.15.21 | | | | 1 | | |
| 114 | 08.15.24 | | | | 1 | | |
| 115 | 08.16.24 | | 1 | | | | |
| 116 | 08.16.27 | | 1 | | | | |
| 117 | 08.16.31 | | 1 | | | | |
| 118 | 08.16.41 | | 1 | | | | |
| 119 | 08.17.03 | | | | | | 1 |
| 120 | 08.17.18 | | | | | | 1 |
| 121 | 08.17.29 | | | | | | 1 |
| 122 | 08.18.33 | | 1 | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|
| | | I | II | III | IV | V | VI |
| 123 | 08.18.56 | | 1 | | | | |
| 124 | 08.19.24 | | 1 | | | | |
| 125 | 08.20.14 | | | 1 | | | |
| 126 | 08.21.19 | | | 1 | | | |
| 127 | 08.22.47 | | | 1 | | | |
| 128 | 08.22.51 | | | 1 | | | |
| 129 | 08.24.16 | | | 1 | | | |
| 130 | 08.24.32 | | | 1 | | | |
| 131 | 08.24.33 | | | 1 | | | |
| 132 | 08.25.25 | | | | | 1 | |
| 133 | 08.27.13 | | | 1 | | | |
| 134 | 08.28.15 | | | 1 | | | |
| 135 | 08.29.26 | | | 1 | | | |
| 136 | 08.30.02 | | | 1 | | | |
| 137 | 08.30.21 | | | 1 | | | |
| 138 | 08.31.35 | | | 1 | | | |
| 139 | 08.33.31 | | | 1 | | | |
| 140 | 08.34.11 | | | | 1 | | |
| 141 | 08.34.32 | | | | 1 | | |
| 142 | 08.36.16 | | | | 1 | | |
| 143 | 08.37.08 | | | | 1 | | |
| 144 | 08.37.27 | | | | 1 | | |
| 145 | 08.37.36 | | | | 1 | | |
| 146 | 08.38.22 | | | | | | 1 |
| 147 | 08.39.04 | | | | | | 1 |
| 148 | 08.39.30 | | | | | | 1 |
| 149 | 08.41.09 | | | | | 1 | |
| 150 | 08.42.09 | | | | | 1 | |
| 151 | 08.42.12 | | | | | 1 | |
| 152 | 08.42.56 | | | | | 1 | |
| 153 | 08.43.55 | | | | | | 1 |
| 154 | 08.45.22 | 1 | | | | | |
| 155 | 08.46.00 | 1 | | | | | |
| 156 | 08.46.51 | 1 | | | | | |
| 157 | 08.47.42 | 1 | | | | | |
| 158 | 08.49.35 | 1 | | | | | |
| 159 | 08.50.30 | 1 | | | | | |
| 160 | 08.52.04 | | 1 | | | | |
| 161 | 08.52.05 | | 1 | | | | |
| 162 | 08.52.06 | | 1 | | | | |
| 163 | 08.52.58 | | 1 | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|
| | | I | II | III | IV | V | VI |
| 164 | 08.53.20 | | 1 | | | | |
| 165 | 08.53.32 | | 1 | | | | |
| 166 | 08.53.34 | | 1 | | | | |
| 167 | 08.55.09 | | | 1 | | | |
| 168 | 08.55.56 | | | 1 | | | |
| 169 | 08.57.05 | | | 1 | | | |
| 170 | 08.57.40 | | | 1 | | | |
| 171 | 08.57.51 | | | 1 | | | |
| 172 | 08.58.45 | | | 1 | | | |
| 173 | 08.59.54 | | | 1 | | | |
| 174 | 09.00.13 | | | 1 | | | |
| 175 | 09.00.14 | | | 1 | | | |
| 176 | 09.00.38 | | | 1 | | | |
| 177 | 09.01.54 | | | 1 | | | |
| 178 | 09.03.28 | | | 1 | | | |
| 179 | 09.04.15 | | | 1 | | | |
| 180 | 09.04.44 | | | 1 | | | |
| 181 | 09.05.08 | | | 1 | | | |
| 182 | 09.06.06 | | | | | 1 | |
| 183 | 09.07.03 | | | | | 1 | |
| 184 | 09.08.01 | | | | 1 | | |
| 185 | 09.09.34 | | | | 1 | | |
| 186 | 09.10.45 | | | | 1 | | |
| 187 | 09.12.00 | | | | 1 | | |
| 188 | 09.12.12 | | | | 1 | | |
| 189 | 09.12.14 | | | | 1 | | |
| 190 | 09.12.20 | | | | 1 | | |
| 191 | 09.12.25 | | | | 1 | | |
| 192 | 09.13.47 | | | | | 1 | |
| 193 | 09.16.02 | | | | | 1 | |
| 194 | 09.17.46 | | | | | 1 | |
| 195 | 09.19.09 | 1 | | | | | |
| 196 | 09.19.16 | 1 | | | | | |
| 197 | 09.19.26 | 1 | | | | | |
| 198 | 09.19.30 | 1 | | | | | |
| 199 | 09.19.32 | 1 | | | | | |
| 200 | 09.20.01 | 1 | | | | | |
| 201 | 09.23.53 | 1 | | | | | |
| 202 | 09.25.12 | | 1 | | | | |
| 203 | 09.25.30 | | 1 | | | | |
| 204 | 09.26.00 | | 1 | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|
| | | I | II | III | IV | V | VI |
| 205 | 09.26.16 | | 1 | | | | |
| 206 | 09.26.21 | | 1 | | | | |
| 207 | 09.26.23 | | 1 | | | | |
| 208 | 09.27.14 | | | | 1 | | |
| 209 | 09.27.26 | | | | 1 | | |
| 210 | 09.27.47 | | | | 1 | | |
| 211 | 09.27.49 | | | | 1 | | |
| 212 | 09.31.07 | | | | 1 | | |
| 213 | 09.31.08 | | | | 1 | | |
| 214 | 09.31.14 | | | | 1 | | |
| 215 | 09.31.28 | | | | 1 | | |
| 216 | 09.31.41 | | | | 1 | | |
| 217 | 09.31.45 | | | | 1 | | |
| 218 | 09.36.18 | | | | | 1 | |
| 219 | 09.36.46 | | | | | 1 | |
| 220 | 09.38.20 | | | 1 | | | |
| 221 | 09.38.27 | | | 1 | | | |
| 222 | 09.39.54 | | | 1 | | | |
| 223 | 09.41.18 | | | 1 | | | |
| 224 | 09.41.25 | | | 1 | | | |
| 225 | 09.41.50 | | | 1 | | | |
| 226 | 09.42.31 | | | 1 | | | |
| 227 | 09.43.20 | | | 1 | | | |
| 228 | 09.43.40 | | | 1 | | | |
| 229 | 09.44.13 | | | 1 | | | |
| 230 | 09.46.26 | | | | | 1 | |
| 231 | 09.46.50 | | | | | 1 | |
| 232 | 09.47.29 | | | | | | 1 |
| 233 | 09.47.49 | | | | | | 1 |
| 234 | 09.47.57 | | | | | | 1 |
| 235 | 09.48.19 | | 1 | | | | |
| 236 | 09.49.46 | | 1 | | | | |
| 237 | 09.49.50 | | 1 | | | | |
| 238 | 09.50.05 | | 1 | | | | |
| 239 | 09.50.22 | | 1 | | | | |
| 240 | 09.50.50 | | 1 | | | | |
| 241 | 09.50.58 | | 1 | | | | |
| 242 | 09.51.42 | | 1 | | | | |
| 243 | 09.52.06 | | 1 | | | | |
| 244 | 09.52.40 | | 1 | | | | |
| 245 | 09.55.32 | | 1 | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|
| | | I | II | III | IV | V | VI |
| 246 | 09.56.43 | | 1 | | | | |
| 247 | 09.57.04 | | | | | 1 | |
| 248 | 09.57.58 | | | | | 1 | |
| 249 | 09.58.31 | | | | | 1 | |
| 250 | 09.58.52 | | | | | 1 | |

| Kode Aktivitas | Aktivitas |
|----------------|---------------------------------------|
| I | <i>Refill</i> Tisu |
| II | Mengganti <i>pepper</i> , gula, garam |
| III | <i>Refill</i> Makanan |
| IV | <i>Refill</i> Minuman |
| V | <i>Waiting</i> |
| VI | Ngobrol |

Hasil *Work Sampling* II Sub Aktivitas Layanan *Waiter/Waitress*

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | |
|----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|
| | | I | II | III | IV | V | VI |
| 1 | 07.01.06 | | | | | 1 | |
| 2 | 07.01.29 | | | | | 1 | |
| 3 | 07.02.19 | | | | | 1 | |
| 4 | 07.02.36 | | | | | 1 | |
| 5 | 07.03.01 | | 1 | | | | |
| 6 | 07.03.19 | | 1 | | | | |
| 7 | 07.03.59 | | 1 | | | | |
| 8 | 07.05.43 | | 1 | | | | |
| 9 | 07.06.02 | | | | | | 1 |
| 10 | 07.06.11 | | | | | | 1 |
| 11 | 07.06.38 | | | | | | 1 |
| 12 | 07.06.41 | | 1 | | | | |
| 13 | 07.06.52 | | 1 | | | | |
| 16 | 07.06.55 | | 1 | | | | |
| 15 | 07.07.23 | | 1 | | | | |
| 16 | 07.08.22 | | | | | 1 | |
| 17 | 07.08.24 | | | | | 1 | |
| 18 | 07.08.43 | 1 | | | | | |
| 19 | 07.09.13 | 1 | | | | | |
| 20 | 07.09.33 | 1 | | | | | |
| 21 | 07.09.56 | | | | | 1 | |
| 22 | 07.10.13 | | | | | 1 | |
| 23 | 07.10.20 | | | | | 1 | |
| 24 | 07.10.28 | | | | | 1 | |
| 25 | 07.10.53 | | | | | 1 | |
| 26 | 07.12.32 | 1 | | | | | |
| 27 | 07.12.59 | 1 | | | | | |
| 28 | 07.13.58 | 1 | | | | | |
| 29 | 07.14.47 | | | 1 | | | |
| 30 | 07.14.53 | | | 1 | | | |
| 31 | 07.15.29 | | | 1 | | | |
| 32 | 07.16.02 | | | 1 | | | |
| 33 | 07.16.13 | | | 1 | | | |
| 34 | 07.16.14 | | | 1 | | | |
| 35 | 07.16.27 | | | 1 | | | |
| 36 | 07.16.34 | | | 1 | | | |
| 37 | 07.17.31 | | | 1 | | | |
| 38 | 07.17.39 | | | 1 | | | |
| 39 | 07.18.20 | | | 1 | | | |
| 40 | 07.20.27 | | | 1 | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | |
|----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|
| | | I | II | III | IV | V | VI |
| 41 | 07.21.31 | | | 1 | | | |
| 42 | 07.22.34 | | | 1 | | | |
| 43 | 07.23.58 | | | 1 | | | |
| 44 | 07.24.01 | | | | | 1 | |
| 45 | 07.24.30 | | | | | 1 | |
| 46 | 07.25.46 | | | | | 1 | |
| 47 | 07.27.03 | | | | 1 | | |
| 48 | 07.28.23 | | | | 1 | | |
| 49 | 07.29.11 | | | | 1 | | |
| 50 | 07.29.24 | | | | 1 | | |
| 51 | 07.31.56 | | | | 1 | | |
| 52 | 07.33.39 | | | | 1 | | |
| 53 | 07.34.10 | | | | | 1 | |
| 54 | 07.35.02 | | | | | 1 | |
| 55 | 07.36.46 | | 1 | | | | |
| 56 | 07.38.09 | | 1 | | | | |
| 57 | 07.38.32 | | 1 | | | | |
| 58 | 07.38.59 | | 1 | | | | |
| 59 | 07.41.51 | | 1 | | | | |
| 60 | 07.42.47 | | | | | 1 | |
| 61 | 07.44.29 | | | | | | 1 |
| 62 | 07.45.20 | | | | | | 1 |
| 63 | 07.46.17 | | | | | | 1 |
| 64 | 07.47.54 | 1 | | | | | |
| 65 | 07.48.19 | 1 | | | | | |
| 66 | 07.48.20 | 1 | | | | | |
| 67 | 07.48.57 | 1 | | | | | |
| 68 | 07.49.01 | | | | | | 1 |
| 69 | 07.49.30 | | | | | | 1 |
| 70 | 07.49.57 | | | | 1 | | |
| 71 | 07.50.11 | | | | 1 | | |
| 72 | 07.53.29 | | | | 1 | | |
| 73 | 07.53.35 | | | | 1 | | |
| 74 | 07.53.36 | | | | 1 | | |
| 75 | 07.54.23 | | | | 1 | | |
| 76 | 07.54.36 | | | | 1 | | |
| 77 | 07.55.09 | | | | 1 | | |
| 78 | 07.55.25 | | | | 1 | | |
| 79 | 07.55.26 | | | | 1 | | |
| 80 | 07.55.56 | | | | 1 | | |
| 81 | 07.57.10 | | 1 | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|
| | | I | II | III | IV | V | VI |
| 82 | 07.57.15 | | 1 | | | | |
| 83 | 07.57.47 | | 1 | | | | |
| 84 | 07.57.56 | | 1 | | | | |
| 85 | 07.58.15 | | 1 | | | | |
| 86 | 08.00.02 | | 1 | | | | |
| 87 | 08.00.44 | | 1 | | | | |
| 88 | 08.02.22 | 1 | | | | | |
| 89 | 08.02.41 | 1 | | | | | |
| 90 | 08.06.26 | 1 | | | | | |
| 91 | 08.07.08 | | | | | | 1 |
| 92 | 08.07.38 | | | | | | 1 |
| 93 | 08.07.47 | | | | | | 1 |
| 94 | 08.08.44 | | | | | | 1 |
| 95 | 08.08.52 | | 1 | | | | |
| 96 | 08.09.07 | | 1 | | | | |
| 97 | 08.09.36 | | 1 | | | | |
| 98 | 08.13.29 | | 1 | | | | |
| 99 | 08.14.07 | | | | | 1 | |
| 100 | 08.17.56 | | | | | 1 | |
| 101 | 08.18.41 | | | | | 1 | |
| 102 | 08.19.14 | | | | | 1 | |
| 103 | 08.21.11 | | | | | 1 | |
| 104 | 08.21.51 | | | | | 1 | |
| 105 | 08.21.52 | | | | | 1 | |
| 106 | 08.21.53 | | | | | 1 | |
| 107 | 08.22.59 | | | | | 1 | |
| 108 | 08.23.05 | | | | 1 | | |
| 109 | 08.23.51 | | | | 1 | | |
| 110 | 08.24.12 | | | | 1 | | |
| 111 | 08.24.22 | | | | 1 | | |
| 112 | 08.25.54 | | | | 1 | | |
| 113 | 08.26.53 | | | | 1 | | |
| 114 | 08.27.16 | | | | 1 | | |
| 115 | 08.31.43 | 1 | | | | | |
| 116 | 08.31.50 | 1 | | | | | |
| 117 | 08.32.06 | 1 | | | | | |
| 118 | 08.34.26 | 1 | | | | | |
| 119 | 08.34.34 | 1 | | | | | |
| 120 | 08.35.28 | 1 | | | | | |
| 121 | 08.35.38 | 1 | | | | | |
| 122 | 08.36.07 | | | | 1 | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|
| | | I | II | III | IV | V | VI |
| 123 | 08.36.12 | | | 1 | | | |
| 124 | 08.36.30 | | | 1 | | | |
| 125 | 08.36.39 | | | 1 | | | |
| 126 | 08.36.40 | | | 1 | | | |
| 127 | 08.36.45 | | | 1 | | | |
| 128 | 08.37.22 | | | 1 | | | |
| 129 | 08.37.51 | | | 1 | | | |
| 130 | 08.37.56 | | | 1 | | | |
| 131 | 08.38.56 | | | 1 | | | |
| 132 | 08.39.10 | | | | | 1 | |
| 133 | 08.39.28 | | | 1 | | | |
| 134 | 08.40.10 | | | 1 | | | |
| 135 | 08.40.59 | | | 1 | | | |
| 136 | 08.42.41 | | | 1 | | | |
| 137 | 08.44.31 | | | 1 | | | |
| 138 | 08.45.11 | | | 1 | | | |
| 139 | 08.45.21 | | | 1 | | | |
| 140 | 08.45.45 | | | 1 | | | |
| 141 | 08.49.52 | | | | 1 | | |
| 142 | 08.50.05 | | | | 1 | | |
| 143 | 08.50.15 | | | | 1 | | |
| 144 | 08.51.48 | | | | 1 | | |
| 145 | 08.52.30 | | | | 1 | | |
| 146 | 08.52.39 | | | | 1 | | |
| 147 | 08.53.02 | | | | | | 1 |
| 148 | 08.53.11 | | | | | | 1 |
| 149 | 08.53.47 | | | | | | 1 |
| 150 | 08.54.37 | | | | | | 1 |
| 151 | 08.55.28 | | | | | 1 | |
| 152 | 08.56.05 | | | | | 1 | |
| 153 | 08.56.38 | | | | | 1 | |
| 154 | 08.56.55 | | | | | 1 | |
| 155 | 08.57.02 | | 1 | | | | |
| 156 | 08.58.53 | | 1 | | | | |
| 157 | 08.59.52 | | 1 | | | | |
| 158 | 09.00.40 | | 1 | | | | |
| 159 | 09.01.12 | | 1 | | | | |
| 160 | 09.03.41 | | 1 | | | | |
| 161 | 09.04.02 | | | 1 | | | |
| 162 | 09.04.35 | | | 1 | | | |
| 163 | 09.07.50 | | | 1 | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|
| | | I | II | III | IV | V | VI |
| 164 | 09.08.56 | | | 1 | | | |
| 165 | 09.09.40 | | | 1 | | | |
| 166 | 09.12.00 | | | 1 | | | |
| 167 | 09.12.13 | | | 1 | | | |
| 168 | 09.12.25 | | | 1 | | | |
| 169 | 09.12.46 | | | 1 | | | |
| 170 | 09.12.55 | | | 1 | | | |
| 171 | 09.13.50 | | | | 1 | | |
| 172 | 09.13.56 | | | | 1 | | |
| 173 | 09.14.32 | | | | 1 | | |
| 174 | 09.14.47 | | | | 1 | | |
| 175 | 09.14.48 | | | | 1 | | |
| 176 | 09.16.37 | | | | 1 | | |
| 177 | 09.17.05 | | | | 1 | | |
| 178 | 09.17.22 | | | | 1 | | |
| 179 | 09.17.30 | | | | 1 | | |
| 180 | 09.17.40 | | | | 1 | | |
| 181 | 09.18.43 | | | | 1 | | |
| 182 | 09.18.54 | | | | | 1 | |
| 183 | 09.19.25 | | | | | 1 | |
| 184 | 09.19.28 | | | | 1 | | |
| 185 | 09.19.36 | | | | 1 | | |
| 186 | 09.19.56 | | | | 1 | | |
| 187 | 09.20.00 | | | | 1 | | |
| 188 | 09.20.31 | | | | 1 | | |
| 189 | 09.22.48 | | | | 1 | | |
| 190 | 09.23.14 | | | | 1 | | |
| 191 | 09.23.46 | | | | 1 | | |
| 192 | 09.25.06 | | | | | 1 | |
| 193 | 09.25.58 | | | | | 1 | |
| 194 | 09.27.00 | | 1 | | | | |
| 195 | 09.27.06 | | 1 | | | | |
| 196 | 09.28.04 | | 1 | | | | |
| 197 | 09.28.29 | | 1 | | | | |
| 198 | 09.28.35 | | 1 | | | | |
| 199 | 09.28.39 | | 1 | | | | |
| 200 | 09.29.13 | 1 | | | | | |
| 201 | 09.29.56 | 1 | | | | | |
| 202 | 09.30.14 | 1 | | | | | |
| 203 | 09.30.33 | 1 | | | | | |
| 204 | 09.31.14 | 1 | | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|
| | | I | II | III | IV | V | VI |
| 205 | 09.31.46 | 1 | | | | | |
| 206 | 09.31.53 | 1 | | | | | |
| 207 | 09.33.44 | | | | | 1 | |
| 208 | 09.34.05 | | | 1 | | | |
| 209 | 09.34.23 | | | 1 | | | |
| 210 | 09.34.43 | | | 1 | | | |
| 211 | 09.35.46 | | | 1 | | | |
| 212 | 09.35.53 | | | 1 | | | |
| 213 | 09.36.03 | | | 1 | | | |
| 214 | 09.36.15 | | | 1 | | | |
| 215 | 09.36.21 | | | 1 | | | |
| 216 | 09.36.26 | | | 1 | | | |
| 217 | 09.37.04 | | | 1 | | | |
| 218 | 09.37.36 | | | | | | 1 |
| 219 | 09.37.51 | | | | | | 1 |
| 220 | 09.38.00 | | | | 1 | | |
| 221 | 09.38.08 | | | | 1 | | |
| 222 | 09.38.47 | | | | 1 | | |
| 223 | 09.39.28 | | | | 1 | | |
| 224 | 09.40.16 | | | | 1 | | |
| 225 | 09.41.43 | | | | 1 | | |
| 226 | 09.44.17 | | 1 | | | | |
| 227 | 09.46.02 | | 1 | | | | |
| 228 | 09.46.41 | | 1 | | | | |
| 229 | 09.47.05 | | 1 | | | | |
| 230 | 09.47.09 | | 1 | | | | |
| 231 | 09.47.16 | | 1 | | | | |
| 232 | 09.48.57 | | | | 1 | | |
| 233 | 09.49.11 | | | | 1 | | |
| 234 | 09.49.35 | | | | 1 | | |
| 235 | 09.50.21 | | | | 1 | | |
| 236 | 09.50.28 | | | | 1 | | |
| 237 | 09.51.44 | | | | 1 | | |
| 238 | 09.51.50 | | | | 1 | | |
| 239 | 09.53.22 | | | | 1 | | |
| 240 | 09.53.31 | | | | 1 | | |
| 241 | 09.54.06 | | | | | 1 | |
| 242 | 09.54.37 | | | | | 1 | |
| 243 | 09.55.51 | | | | | 1 | |
| 244 | 09.55.57 | 1 | | | | | |
| 245 | 09.56.25 | 1 | | | | | |

| No | Waktu | Elemen Kerja | | | | | |
|-----|----------|--------------|----|-----|----|---|----|
| | | I | II | III | IV | V | VI |
| 246 | 09.57.09 | 1 | | | | | |
| 247 | 09.57.22 | | 1 | | | | |
| 248 | 09.58.21 | | 1 | | | | |
| 249 | 09.59.41 | | 1 | | | | |
| 250 | 09.59.48 | | 1 | | | | |

| Kode Aktivitas | Aktivitas |
|----------------|---------------------------------------|
| I | <i>Refill</i> Tisu |
| II | Mengganti <i>pepper</i> , gula, garam |
| III | <i>Refill</i> Makanan |
| IV | <i>Refill</i> Minuman |
| V | <i>Waiting</i> |
| VI | Ngobrol |

LAMPIRAN E: PERFORMANCE RATING PEKERJA

Posisi: GSA

| Parameter | Nilai | Keterangan |
|--------------------|-------|----------------|
| <i>Skill</i> | 0,06 | <i>Good</i> |
| <i>Effort</i> | 0 | <i>Average</i> |
| <i>Condition</i> | 0 | <i>Average</i> |
| <i>Consistency</i> | 0,01 | <i>Good</i> |
| PR | 0,07 | |
| 1+PR | 1,07 | |

Posisi: *Waiter 2*

| Parameter | Nilai | Keterangan |
|--------------------|-------|----------------|
| <i>Skill</i> | 0,06 | <i>Good</i> |
| <i>Effort</i> | 0 | <i>Average</i> |
| <i>Condition</i> | 0 | <i>Average</i> |
| <i>Consistency</i> | 0,01 | <i>Good</i> |
| PR | 0,07 | |
| 1+PR | 1,07 | |

Posisi: *Bell drive*

| Parameter | Nilai | Keterangan |
|--------------------|-------|----------------|
| <i>Skill</i> | 0 | <i>Average</i> |
| <i>Effort</i> | 0,05 | <i>Good</i> |
| <i>Condition</i> | 0,02 | <i>Good</i> |
| <i>Consistency</i> | 0 | <i>Average</i> |
| PR | 0,07 | |
| 1+PR | 1,07 | |

Posisi: Greeter

| Parameter | Nilai | Keterangan |
|--------------------|-------|----------------|
| <i>Skill</i> | 0 | <i>Average</i> |
| <i>Effort</i> | 0 | <i>Average</i> |
| <i>Condition</i> | 0 | <i>Average</i> |
| <i>Consistency</i> | 0,01 | <i>Good</i> |
| PR | 0,01 | |
| 1+PR | 1,01 | |

Posisi: *roomboy*

| Parameter | Nilai | Keterangan |
|--------------------|-------|----------------|
| <i>Skill</i> | 0,06 | <i>Good</i> |
| <i>Effort</i> | 0,05 | <i>Good</i> |
| <i>Condition</i> | 0 | <i>Average</i> |
| <i>Consistency</i> | 0 | <i>Average</i> |
| PR | 0,11 | |
| 1+PR | 1,11 | |

Posisi: *FB staff*

| Parameter | Nilai | Keterangan |
|--------------------|-------|------------------|
| <i>Skill</i> | 0,11 | <i>Excellent</i> |
| <i>Effort</i> | 0,06 | <i>Good</i> |
| <i>Condition</i> | 0 | <i>Average</i> |
| <i>Consistency</i> | 0 | <i>Average</i> |
| PR | 0,17 | |
| 1+PR | 1,17 | |

Posisi: *Waiter 1*

| Parameter | Nilai | Keterangan |
|--------------------|-------|----------------|
| <i>Skill</i> | 0,06 | <i>Good</i> |
| <i>Effort</i> | 0,05 | <i>Good</i> |
| <i>Condition</i> | 0,02 | <i>Good</i> |
| <i>Consistency</i> | 0 | <i>Average</i> |
| PR | 0,13 | |
| 1+PR | 1,13 | |

Posisi: *Staff processing laundry*

| Parameter | Nilai | Keterangan |
|--------------------|-------|------------------|
| <i>Skill</i> | 0,11 | <i>Excellent</i> |
| <i>Effort</i> | 0 | <i>Average</i> |
| <i>Condition</i> | -0,03 | <i>Fair</i> |
| <i>Consistency</i> | 0 | <i>Average</i> |
| PR | 0,08 | |
| 1+PR | 1,08 | |

LAMPIRAN F: PERHITUNGAN BIAYA LISTRIK DAN DEPRESIASI MESIN *LAUNDRY*

| Biaya Depresiasi | | | | | |
|-----------------------------|-------------------|---------------|-------------------------------|---------------------|--|
| Nama Mesin/Peralatan | Tahun Beli | Jumlah | Harga Beli Satuan (Rp) | Umur (tahun) | Biaya Depresiasi per Tahun (Rp) |
| Mesin cuci kecil | 2013 | 2 | 7.500.000 | 8 | 1.875.000 |
| Mesin cuci besar | 2013 | 2 | 42.900.000 | 8 | 10.725.000 |
| Mesin Pengering | 2013 | 1 | 45.000.000 | 8 | 5.625.000 |
| <i>Pressing tools</i> | 2013 | 2 | 13.000.000 | 8 | 3.250.000 |
| Gen roll | 2013 | 1 | 38.987.000 | 8 | 4.873.375 |
| Komputer | 2013 | 1 | 5.000.000 | 4 | 1.250.000 |
| Telepon | 2013 | 1 | 412.000 | 4 | 103.000 |

| Biaya Listrik | | | |
|-----------------------|-------------------|---------------|---|
| Nama Mesin | Daya (KWh) | Jumlah | Alokasi Biaya Listrik per Tahun (Rp) |
| Mesin cuci kecil | 1,5 | 2 | 74.175.824 |
| Mesin cuci besar | 4 | 2 | 197.802.198 |
| Mesin Pengering | 0,75 | 1 | 18.543.956 |
| <i>Pressing tools</i> | 1,1 | 2 | 54.395.604 |
| <i>Gen roll</i> | 8,8 | 1 | 217.582.418 |

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijabarkan kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

1.1 Kesimpulan

Berikut adalah kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan pembahasan pada bab-bab sebelumnya:

1. Aktivitas bisnis yang timbul akibat adanya jasa layanan kamar pada Aston Hotel & Conference Center Jember antara lain aktivitas reservasi *online* dan via telepon, aktivitas layanan *frontdesk*, aktivitas mengantarkan tamu, aktivitas layanan sarapan, aktivitas *laundry*, aktivitas layanan kolam renang dan aktivitas *room attendant*. Semua aktivitas tersebut merupakan aktivitas yang menimbulkan biaya dari penggunaan *resources* selama aktivitas.
2. Metode penentuan harga pokok jasa yang telah diterapkan oleh perusahaan khususnya untuk jasa layanan kamar tergolong ke dalam metode *traditional costing*. Metode ini tergolong mudah untuk diterapkan. Komponen biaya yang diperhitungkan adalah alokasi biaya tenaga kerja langsung, biaya material langsung dan biaya *overhead* pada jasa layanan kamar. Metode tersebut belum mempertimbangkan biaya yang timbul dari setiap aktivitas pada jasa layanan kamar. Selain itu, metode tersebut juga tidak fleksibel terhadap fluktuasi *demand* pada jasa layanan kamar maupun variasi aktivitas yang timbul pada jasa layanan kamar.
3. Berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian ini diketahui bahwa metode TDABC dapat diterapkan untuk menentukan harga pokok jasa perhotelan khususnya jasa layanan kamar. Penerapan metode TDABC pada penelitian ini memiliki kelebihan yakni lebih bisa merepresentasikan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk setiap

customer. Hal ini dikarenakan metode TDABC mempertimbangkan biaya untuk setiap aktivitas yang ditimbulkan. Namun penerapan metode TDABC pada penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan diantaranya tidak dapat memperhitungkan biaya yang dibutuhkan untuk material yang habis pakai, tidak dapat memperhitungkan biaya yang timbul akibat aktivitas yang dilakukan oleh *customer* dan tidak semua aktivitas dapat diamati secara langsung sehingga penentuan waktu standarnya hanya bisa dilakukan dengan metode *expert judgment*.

1.2 Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian dan analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, berikut ini adalah saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya:

1. Penguraian aktivitas lebih diperinci hingga ke sub aktivitas yang sudah tidak dapat diuraikan kembali supaya variabilitas pada setiap aktivitas dapat muncul.
2. Menghindari penggunaan metode *work sampling* pada penentuan waktu standar aktivitas. Hal ini dikarenakan metode *work sampling* sulit diterapkan pada level sub aktivitas karena membutuhkan sampel data dengan jumlah yang besar. Selain itu, metode ini juga hanya bisa dilakukan apabila sub aktivitas memiliki satuan yang sama misal per produk atau per *customer*.
3. Penelitian dapat dilakukan untuk jenis layanan lain yang biasanya ditawarkan pada jasa perhotelan, misalnya pada jasa layanan restoran dan *cafe hotel*, jasa penyewaan *meeting room* dan lain-lain.
4. Perancangan SIM (Sistem Informasi Manajemen) pada perhotelan untuk mempermudah penerapan metode TDABC dalam menghitung harga pokok jasa pada industri ini.

DAFTAR PUSTAKA

- AA Hotel Service, 2011. *Hotel Quality Standard*. Hampshire: AA Media Limited.
- Aston International, 2016. *Aston International Hotel, Resort and Resident*. [Online] Available at: <https://www.aston-international.com/eng/hotel-detail/92/aston-jember-hotel-conference-center> [Diakses 30 Maret 2016].
- BPS Jawa Timur, 2015. *Data Akomodasi Hotel Kabupaten di Jawa Timur*, Surabaya: Badan Pusat Statistik Jawa Timur.
- BPS Kabupaten Jember, 2015. *Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten Jember*, Jember: Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember.
- Dewi, D. S., di Mascio, R. & J van Voorthuysen, E., 2012. *Application of Time Driven Activity Based Costing to an Industrial Service Provider*. Sydney, Asia Pacific Industrial Engineering & Management Systems Conference.
- Dirjen Pariwisata, 1978. *SK Kep 22/U/VI/78 tentang Klasifikasi Perhotelan*, Jakarta: Dirjen Pariwisata Indonesia.
- Everaert, P., Bruggeman, W. & De Creus, G., 2008. Sanac.Inc: From ABC to Time-Driven ABC (TDABC)-An Instructional Case. *Accounting Education*, Issue 26, pp. 118-154.
- Fahad, M. H., 2015. *Penentuan Harga Pokok Pelayanan Tugboat Service Pada PT X Dengan Menggunakan Metode Time Driven Activity-Based Costing*, Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Fikriati, A., 2015. *Evaluasi dan Penetapan Harga Pokok Produk Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Dengan Metode Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) (Studi Kasus: Jasa Pengiriman Paket Dalam Negeri Kantor Pos 6000 dan Mail Processing Center (MPC) 6900 Surabaya*, Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Harmadi, E. C., 2015. *Implementation Of Fuzzy Time Driven Activity Based Costing (Fuzzy-TDABC) To Estimate Healthcare Service Cost In Outpatient Unit (A Case Study: Al Irsyad Hospital)*, Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

- Hilton, R., 2008. *Managerial Accounting*. 3rd penyunt. New York: Von Hoffmann Press Inc..
- Kantor Pariwisata Kabupaten Jember, 2015. *Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara dan Domestik di Jember Tahun 2010-2015 (April)*, Jember: Kantor Pariwisata Kabupaten Jember.
- Kaplan, R. S. & Anderson, S. R., 2007. *Time-Driven Activity-Based Costing*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kartikasari, D. A., 2012. Pengendalian Biaya Produksi Dengan Menggunakan Metode Standar Cost Pada PT. Industri Kereta Api Madiun 2010-2012. *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*.
- Komar, R., 2014. *Hotel Management*. Jakarta: PT Gramedia.
- Mandasari, K., 2011. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Minat Konsumen Dalam Memilih Jasa Perhotelan (Studi Kasus: Hotel Grasia Semarang).
- Niebel, B. & Freivalds, A., 1999. *Methods Standards & Work Design*. Singapura: Mc Graw Hill Inc.
- Setyowati, V., 2009. *Penentuan Harga Pokok Penjualan Kamar Menggunakan Activity Based Costing Pada Whiz Hotel Semarang*, Semarang: Universitas Dian Nuswantoro.
- Subagyo, 2008. Time-Driven Activity Based Costing. *Jurnal Akuntansi*, VIII(3), pp. 223-234.
- Suwiti, N. W., 2013. *Industri Perhotelan*. Jilid 1 penyunt. Jakarta: Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Triyanto, H., 2013. *Penentuan Harga Jual Kamar Hotel Saat Low Season Dengan Metode Cost-Plus Pricing Pendekatan Variabel Costing (Studi kasus pada Hotel Puri Artha Yogyakarta)*, Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.
- Widanaputra, A., 2009. *Akuntansi Perhotelan (Pendekatan Sistem Informasi)*. 1 penyunt. Denpasar: Graha Ilmu.
- Wignjosoebroto, S., 2006. *Ergonomi Studi Gerak dan Waktu*. Surabaya: Guna Widya.

(halaman sengaja dikosongkan)

BIOGRAFI



Penulis bernama lengkap Maulida Kurniawati. Penulis lahir pada 30 Agustus 1993 di Situbondo, Jawa Timur. Penulis menempuh jenjang pendidikan tingkat dasar di SD Al-Furqon Jember (2000-2006). Setelah itu melanjutkan pada pendidikan tingkat menengah pertama di SMPN 2 Jember (2006-2009). Dilanjutkan dengan menempuh pendidikan tingkat menengah atas di SMAN 1 Jember (2009-2012). Penulis menempuh pendidikan tingkat strata 1 (S1) di Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri-Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya (2012-2016).

Selama menempuh pendidikan di bangku kuliah, penulis aktif mengikuti kegiatan di luar perkuliahan seperti organisasi. Pada tahun kedua perkuliahan, penulis aktif pada kepengurusan HMTI ITS 2013/2014 sebagai staf di departemen Media dan Informasi (Medfo). Kemudian sebagai sekretaris departemen Media dan Informasi (Medfo) pada HMTI ITS kepengurusan 2014/2015. Penulis juga aktif sebagai asisten di Laboratorium Ergonomi dan Perancangan Sistem Kerja (EPSK), Teknik Industri ITS pada tahun 2014-2016. Selain itu, penulis juga aktif dalam kegiatan kepanitiaan berbagai *event* yang digelar oleh HMTI ITS dan Laboratorium EPSK seperti IE Games, SISTEM, IDE, ICE, dan lain-lain.

Penulis pernah mengikuti beberapa kompetisi dalam bidang teknik industri khususnya perancangan produk. Beberapa kompetisi yang pernah diikuti yakni Inception 2014 (Semifinalis) yang diselenggarakan oleh UII, Chronics 2015 (Finalis) yang diselenggarakan oleh UGM, Inception 2015 (Juara Favorit) dan Descomfirst 2016 (Juara III) yang diadakan oleh UNS.

Untuk kepentingan terkait penelitian ini, penulis dapat dihubungi melalui *e-mail* pada maulidakurniawati93@gmail.com