

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam persaingan yang semakin ketat perusahaan dituntut bersikap responsif atas perubahan yang terjadi di lingkungannya. Perubahan yang terjadi di lingkungan ekonomi, budaya, teknologi dan lainnya dapat mempengaruhi lingkungan pasar yang dihadapi oleh industri perhotelan. Perubahan lingkungan misalnya inflasi, penurunan daya beli konsumen, kenaikan harga barang-barang dapat mempengaruhi penjualan kamar hotel. Oleh sebab itu industri perhotelan dituntut untuk cepat tanggap terhadap perubahan yang terjadi.

Jika perubahan itu terjadi, perusahaan harus meninjau ulang dan merevisi pelaksanaan program, strategi atau bahkan sasarannya. Melalui strategi-strategi yang diterapkan oleh perusahaan, maka diharapkan perusahaan dapat terus bersaing dalam industrinya. Pembuatan strategi tersebut harus melewati rangkaian proses penentuan strategi sampai dengan implementasinya.

Strategi bisnis atau strategi bersaing biasanya dikembangkan dalam level manajerial dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk jasa perusahaan dalam industrinya. Strategi ini misalnya strategi *generic* dari Michael E. Porter yang salah satunya adalah strategi keunggulan biaya. Strategi keunggulan biaya merupakan serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi atau mengirimkan barang-barang atau jasa pada biaya yang paling rendah relatif terhadap para pesaing, dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan.

Akan tetapi penerapan strategi kepemimpinan biaya juga harus dibarengi dengan tindakan-tindakan yang dapat memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penerapan strategi yang tepat akan dapat menghasilkan laba di atas rata-rata.

Strategi harga pada hotel merupakan salah satu fungsi yang dilaksanakan oleh manajemen hotel. Aktivitas penentuan harga jual sangat strategis karena dengan harga jual yang kompetitif maka hotel akan dapat bertahan dalam persaingan, dan di sisi lain juga memberikan keuntungan bagi kelangsungan operasional hotel.

Produk hotel seperti jasa kamar, makanan dan minuman merupakan sumber pendapatan yang penting dan berarti bagi hotel. Produk jasa kamar memberikan kontribusi pendapatan sebesar 60% dari total pendapatan hotel, sedangkan makanan dan minuman memberikan sebesar 40%. (Laventhol & Horwath, 1984).

Penentuan harga jual yang kompetitif merupakan faktor yang strategis karena jika harga yang ditawarkan terlalu tinggi maka hotel akan mengalami kesulitan dalam memasarkan produknya. Di sisi lain, bila harga ditentukan terlalu rendah maka hotel akan mengalami kesulitan dalam menutup biaya operasionalnya dan sekaligus tidak dapat memberikan imbal hasil (*return*) yang diharapkan oleh investor.

Penelitian yang dilakukan oleh Rohlfs dan Kimes (2007) mengemukakan bahwa masyarakat pengguna jasa hotel memiliki pandangan yang negatif mengenai kebijakan tarif kamar hotel. Rohlfs dan Kimes juga memberikan 4 ukuran yang pelanggan hotel pertimbangkan untuk menerima kebijakan tarif hotel :

1. *Fairness*

Pelanggan lebih mendukung hotel yang wajar dalam hal harga. Kewajaran sangat penting dalam penentuan harga khususnya untuk industri jasa karena sulit bagi pelanggan untuk menilai pelayanan yang diberikan (Kahneman, Knetsch, dan Thaler 1986; Thaler 1985).

2. *Acceptability*

Pelanggan menilai bahwa jika perusahaan mengalami peningkatan laba tapi tidak didukung dengan peningkatan nilai pelanggan maka praktek bisnis tersebut tidak dapat diterima (Seiders dan Barry 1998; Kahneman, Knetsch dan Thaler 1986).

3. *Reasonableness*

Perusahaan yang melakukan praktek yang tidak layak memiliki reputasi yang buruk diantara pelanggan yang potensial.

4. *Honesty*

Suatu perusahaan akan dinilai jujur oleh pelanggannya apabila mereka tidak mengambil keuntungan dari pelanggan (Maxwell 1995).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Rohlfis dan Kimes disimpulkan bahwa responden lebih menyukai pemberian informasi yang lengkap ketika mereka memesan kamar hotel.

Struktur biaya hotel berbeda antara satu hotel dengan yang lain. Perbedaan struktur biaya merupakan faktor penting lain yang harus dipertimbangkan dalam menentukan harga jual. Bila satu hotel memiliki tingkat efisiensi yang lebih baik daripada yang lain maka seharusnya hotel tersebut dapat menentukan harga jual yang lebih kompetitif.

Oleh sebab itu bagian akuntansi dibutuhkan untuk menyediakan data biaya secara rinci yang terkandung dalam setiap produk khususnya jasa kamar. Analisa biaya per jenis kamar inilah yang dapat memberikan masukan yang berarti bagi management. Dalam hal ini Activity Based Costing dapat membantu bagian pengendalian biaya untuk menganalisa biaya-biaya yang terjadi atas jasa yang dihasilkan.

Sebelum adanya Activity Based Costing, penghitungan biaya produk melalui berbagai macam metode yaitu mulai dari *full costing method*, *variable costing*, sampai dengan *full costs*. *Full costing method* adalah metode perhitungan biaya per unit produk yang mencakup keseluruhan biaya produksi. *Variable costing* adalah metode perhitungan

biaya per unit produk yang mencakup biaya produksi yang berperilaku variable saja. *Full costs* adalah metode perhitungan biaya per unit produk yang mencakup biaya produksi maupun biaya non produksi. Ketiga metode ini digunakan oleh manajemen pada waktu itu untuk menyediakan informasi yang diperlukan dalam rangka penilaian sediaan yang disajikan dalam laporan keuangan.

Dalam tahun 1980-1990an dirasa oleh banyak pihak untuk mengembalikan sistem akuntansi biaya kedalam fungsinya sebagai informasi biaya per unit. Karena dengan informasi biaya per unit yang lebih akurat maka manajemen dapat meningkatkan kualitas, produktivitas dan mengurangi biaya. Pada awal tahun 1990-an dikembangkan Activity Based Costing yang menggunakan aktivitas sebagai basis penggolongan biaya untuk menghasilkan informasi *activity cost*. Informasi *activity cost* inilah yang digunakan oleh manajemen untuk mengelola aktivitas dan melaksanakan pengurangan biaya.

Activity Based Costing merupakan metodologi penelitian akuntansi biaya yang memberikan definisi tentang proses, mengidentifikasi apa yang menjadi pemicu proses tersebut, menentukan biaya per unit dari berbagai macam produk dan jasa, dan menciptakan berbagai macam laporan yang dapat digunakan untuk menghasilkan aktivitas atau kinerja berdasarkan anggaran. Kelebihan utama pengaplikasian Activity Based Costing adalah mencegah atau meminimalkan penyimpangan penetapan biaya produk yang dihasilkan dari alokasi biaya tidak langsung secara sembarang. Activity Based Costing dapat memberikan informasi yang lengkap mengenai biaya-biaya yang telah digunakan untuk membuat suatu produk (www.dod.mil/icenter).

Cara kerja Activity Based Costing difokuskan kepada aktivitas yang ada pada siklus produksi. Hal ini dikarenakan output (produk atau jasa) membutuhkan aktivitas untuk diproduksi dan aktivitas tersebut mengkonsumsi sumber daya. Oleh karena itu terdapat hubungan antara *cost driver* dengan aktivitas. Dengan menggunakan Activity Based Costing maka pengalokasian terhadap sumber daya akan lebih baik. Activity

Based Costing menghubungkan sumber daya yang dikonsumsi dengan aktivitas-aktivitas yang perlu dilakukan untuk menyelesaikan produk atau jasa. Activity Based Costing dapat mewakili perkiraan maksimum biaya untuk memproduksi satu produk atau jasa. Dalam bisnis mengetahui biaya yang sebenarnya atas proses yang dilakukan adalah sangat penting karena :

1. mengidentifikasi mana yang menghasilkan uang dan mana yang tidak menghasilkan uang
2. mengetahui sampai dimana perusahaan mencapai titik impas
3. memberikan perbandingan dari berbagai pilihan
4. memfasilitasi kesempatan untuk kemajuan dalam hal biaya dan dalam pembuatan keputusan strategis.

Selain itu Activity Based Costing sistem menggunakan pemicu biaya untuk mengenakan biaya konsumsi sumber daya kepada aktivitas yang dilakukan (www.dod.mil/icenter).

Kaplan seperti dikutip Reimann (1990) menyatakan bahwa biaya overhead tidak dikendalikan oleh unit produksi melainkan oleh aktivitas-aktivitas tertentu. Setiap produk diasumsikan mengkonsumsi aktivitas-aktivitas tertentu, untuk itu perlu dilakukan identifikasi untuk menentukan aktivitas-aktivitas apa yang merupakan pengendali (*cost drivers*) dari produk.

Analisis Activity Based Costing membantu manajemen untuk mengidentifikasi produk, harga, dan pelanggan baik yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan. Dari analisis tersebut perusahaan dapat memutuskan apakah akan melanjutkan atau menghentikan unsur-unsur yang tidak menguntungkan tersebut.

Selain itu Reimann juga berpendapat bahwa Activity Based Costing dapat mendorong perusahaan untuk menghasilkan produk yang mempunyai keunggulan kompetitif. Nair (2002) mengemukakan alasan yang mendasari pendapat tersebut bahwa selain dapat mengatasi pemborosan yang selama ini melekat pada produk, implementasi

Activity Based Costing memungkinkan perusahaan untuk membuat produk dalam jumlah unit dan kualifikasi yang diharapkan.

Table di bawah ini memberikan gambaran tentang perbedaan antara Activity Based Costing dengan sistem tradisional.

Perbedaan Activity Based Costing dan Sistem Tradisional

Keterangan	Activity Based Costing	Sistem Tradisional
Dasar Alokasi	Aktivitas	Unit Produksi, jam tenaga kerja, dsb
Fokus Pengukuran	Biaya, kualitas, skala produk, data keuangan dan waktu	Kinerja Keuangan jangka pendek
Klasifikasi Biaya	Biaya variabel jangka pendek, biaya variabel jangka panjang dan tetap	Biaya Variabel dan biaya tetap

Sumber : Tunggal 2000, Lambert dan Whitworth 1996

Adi (2005) mengatakan bahwa pemanfaatan Activity Based Costing mengurangi kemungkinan terlalu bervariasinya selisih biaya produk dibandingkan dengan yang dianggarkan. Selain itu pemanfaatan Activity Based Costing mendorong efektivitas pengendalian internal karena perusahaan mampu mendeteksi adanya pemborosan sehingga penganggaran yang berlebihan (*over budget*) dapat dihindari lebih dini. Activity Based Costing juga membantu produksi secara tepat waktu karena dari deteksi yang dilakukan dapat dihindari aktivitas-aktivitas yang sebenarnya tidak bernilai tambah. Activity Based Costing mendorong perusahaan untuk melakukan penyempurnaan proses secara terus menerus (*process improvement*) baik dari segi biaya, waktu, skala maupun mutu produk (Lambert dan Whitworth, 1996).

Penelitian-penelitian mengenai Activity Based Costing tidak hanya difokuskan kepada penentuan biaya produk tetapi juga kepada pengambilan berbagai keputusan strategis lain. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Swenson (1995) dan Zhuang (1992) terkait dengan penggunaan sumber daya (*resources decision*) dan keputusan strategis operasional (misal : perbaikan proses, desain produk dan sebagainya). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Friedman dan Lyne (1995) juga dikemukakan bahwa pengimplementasian Activity Based Costing memperbaiki hubungan antara akuntan dengan manajer non finansial. Implementasi Activity Based Costing menuntut partisipasi aktif manajer dari berbagai lini menurut keputusan strategis yang akan diambil. Pengimplementasian Activity Based Costing dalam pengambilan keputusan strategis memerlukan tim interdisipliner (Partridge dan Perren, 1998).

Penelitian-penelitian lain yang dilakukan untuk mendukung pengadopsian Activity Based Costing juga dilakukan oleh Narayanan dan Sarkar (1999). Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah perusahaan mengambil keputusan yang tepat terhadap produk, harga dan pelanggan yang tidak menguntungkan. Penelitian ini dilakukan pada berbagai perusahaan manufaktur. Riset ini menghasilkan temuan bahwa sejumlah jenis produk dan harga produk yang tidak menguntungkan di tahun 1996 secara signifikan tidak dilanjutkan di tahun berikutnya. Riset ini menunjukkan bahwa Activity Based Costing mempunyai kemampuan untuk mengidentifikasi kerugian yang tersembunyi (*hidden loss*) yang disebabkan oleh pelanggan (Reimann, 1990).

Penelitian yang dilakukan oleh Kennedy dan Graves (2001) terhadap berbagai perusahaan yang telah *go public* bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat perubahan kinerja setelah mengadopsi Activity Based Costing. Hasilnya ada perbedaan kinerja yang signifikan sebelum dan sesudah mengadopsi Activity Based Costing. Selain itu penelitian ini juga menghasilkan temuan bahwa ada perbedaan kinerja yang signifikan antara perusahaan yang mengadopsi dan yang tidak mengadopsi Activity Based Costing.

Selain pendukung Activity Based Costing, gagasan ini juga menerima kontra dari beberapa pihak yang menyatakan bahwa Activity Based Costing dianggap belum memberikan bukti yang cukup dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut mereka sistem akuntansi tradisional masih relevan dan efektif untuk digunakan (Adi, 2005). Adopsi Activity Based Costing harus dipertanyakan apabila tidak mempunyai pengaruh yang positif terhadap pasar (Gordon dan Silvester, 1999). Lebih jauh Innes dan Mitchel (1990) menegaskan bahwa tidak ditemukan bukti bahwa Activity Based Costing mampu memperbaiki profitabilitas.

Berikut adalah riset-riset yang tidak (kurang) mendukung adopsi Activity Based Costing :

Tabel riset yang tidak (kurang) mendukung adopsi Activity Based Costing

Peneliti (Tahun)	Tujuan Penelitian (dan Temuan Penelitian Obyek Penelitian)
Innes dan Mitchell (1997)	Mengetahui kemanfaatan 94% responden menggunakan Activity Based Costing pada Activity Based Costing untuk berbagai lembaga keuangan kepentingan pengurangan biaya, 82% untuk penentuan harga, 71% untuk pemodelan biaya, 59% untuk penganggaran

	Mengetahui pandangan lembaga keuangan bukan pengguna Activity Based Costing yang mempertimbangkan Costing terhadap Activity Based Costing, namun demikian hal itu kemudian dihentikan. Mereka berpandangan masih ada sistem lain yang lebih tepat dan efektif untuk diadopsi daripada Activity Based Costing
Gordon dan Silvester (1999)	Mengetahui apakah Profitabilitas perusahaan tidak berubah setelah implementasi Activity Based Costing (kinerja tidak berbeda)
	Mengetahui apakah terjadi perubahan nilai perusahaan yang signifikan setelah mengimplementasi implementasi Activity Based Costing.
	Studi dilakukan pada berbagai perusahaan (industri) yang telah go public
Kathy dan Kidwell (2000)	Mengetahui alat manajemen Yang paling populer digunakan kontemporer yang digunakan adalah Benchmarking dan Rekayasa

<p>pada berbagai perusahaan (di USA)</p>	<p>Proses. Activity Based Costing dan Activity Based Management hanya menempati urutan 4 dan 5 dari 6 alat yang diteliti</p>
<p>Mengetahui penggunaan alat-alat manajemen tersebut. Studi dilakukan pada organisasi pemerintahan kota</p>	<p>efektifitas 95% dari pengguna balance scorecard menyatakan alat ini efektif, 94% dari pengguna RP menyatakan alat tersebut efektif. Sementara dari organisasi yang mengadopsi Activity Based Costing dan Activity Based Management tercatat 88% dan 90% yang menyatakan alat manajemen tersebut efektif</p>
	<p>BM dan RP dianggap sebagai alat yang paling tepat disusul TQM, Activity Based Costing dan Activity Based Management</p>

Sumber : Adi 2005

Berdasarkan penelitian-penelitian di atas, penulis tertarik untuk menerapkan Activity Based Costing di Sentul Leadership Development Center. Pemilihan Sentul Leadership Development Center sebagai obyek penelitian oleh karena Sentul Leadership Development Center memiliki keunikan tersendiri. Sentul Leadership Development Center merupakan pusat pengembangan SDM, sistem organisasi dan perusahaan yang menerapkan konsep *one-stop service* dimana pelanggan dapat mengadakan kegiatan dengan nyaman dan tenang dalam satu tempat dan didukung pula dengan fasilitas yang

lengkap. Selain jasa kamar Sentul Leadership Development Center juga menyediakan jasa lain yaitu pendidikan dan pelatihan melalui training, diklat, maupun outbond. Sentul Leadership Development Center juga menyewakan *ballroom* yang dapat digunakan untuk *family gathering*, seminar, jamuan makan atau acara pesta pernikahan. Meskipun pendapatan Sentul Leadership Development Center diperoleh dari berbagai macam item penjualan, komponen penjualan kamar tetap mendominasi dalam nilai pendapatan secara keseluruhan. Tarif kamar yang selama ini berjalan merupakan tarif yang diperoleh pertama kali sejak tahun 2000 yaitu sejak Sentul Leadership Development Center berdiri. Dan untuk tahun selanjutnya dilakukan penyesuaian harga. Oleh karena itu penentuan tarif kamar Sentul Leadership Development Center menjadi hal yang sangat penting dalam keberlangsungan perusahaan sehingga Sentul Leadership Development Center dapat menilai apakah harga yang selama ini diterapkan sudah tepat.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis ingin mengetahui berapa harga atau tarif kamar di Sentul Leadership Development Center yang sesuai berdasarkan prinsip Activity Based Costing. Karena dengan penentuan harga yang sebenarnya maka Sentul Leadership Development Center dapat mengambil keputusan-keputusan strategis yang berkaitan dengan tarif kamar. Selain itu Sentul Leadership Development Center juga dapat melakukan tindakan yang diperlukan atas aktivitas-aktivitas yang ternyata tidak bernilai tambah. Dan pada akhirnya tulisan ini dapat memotivasi Sentul Leadership Development Center untuk melakukan *improvement* sehingga *customer value* meningkat.

1.2. Permasalahan Penelitian

Hal yang menjadi fokus perhatian penelitian ini terletak pada :

1. Berapa tarif kamar yang tepat berdasarkan perhitungan Activity Based Costing ?
2. Komponen-komponen biaya mana yang harus dikurangi atau dibuang untuk mencapai *cost effectiveness* ?

Penulis akan mengevaluasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam menciptakan nilai tambah dalam jasa yang diberikan kemudian memberikan usulan dengan menerapkan *activity based costing* dalam menentukan tarif kamar.

1.3. Ruang Lingkup Penulisan

Pembuatan sistem *activity based costing* untuk Sentul Leadership Development Center merupakan usulan rancangan untuk menetapkan tarif kamar yang sebenarnya. Penulis tidak akan menguraikan dampak positif yang terjadi akibat penerapan penghitungan Activity Based Costing. Penulisan karya akhir ini membatasi permasalahan pada :

- a. Perancangan sistem Activity Based Costing untuk mengidentifikasi biaya-biaya yang terjadi
- b. Penelitian ini tidak membandingkan keuntungan antara jenis kamar yang satu dengan lainnya
- c. Penelitian ini tidak akan membandingkan laba sebelum dan sesudah penerapan Activity Based Costing

1.4. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan mengambil Sentul Leadership Development Center sebagai obyek penelitiannya. Studi kasus merupakan salah satu metodologi penelitian yang dapat membawa penulis kepada pengertian yang lebih lengkap akan suatu masalah dan dapat memberikan kepada penulis pengalaman atau memperlengkapi penelitian sebelumnya.

1.4.1. Sifat penulisan

Karya tulis ini mengeksplorasi data-data kuantitatif yang diperoleh dan menjelaskannya dalam bentuk deskriptif.

1.4.2. Tahap-tahap penelitian :

1.4.2.1. Penyusunan proposal penelitian

1.4.2.2. Referensi yang berasal dari buku, jurnal, koran, dan artikel di website

1.4.2.3. Menetapkan permasalahan penelitian

1.4.2.4. Menetapkan data yang akan diolah dan tehnik yang akan digunakan

1.4.2.5. Menyiapkan pengumpulan data

1.4.2.6. Mengumpulkan data di lapangan yang terdiri dari :

1.4.2.6.1. Wawancara dengan pihak-pihak yang berhubungan secara langsung yaitu General Manager, Manajer Keuangan, Payroll, Manajer Operasional.

1.4.2.6.2. Observasi langsung ke aktivitas-aktivitas yang membentuk jasa itu sendiri.

1.4.2.6.3. Struktur organisasi dan data mengenai tarif kamar yang berlaku dan komponen-komponen yang membentuknya.

1.4.2.7. Mengevaluasi dan menganalisa data

1.4.2.8. Menyiapkan laporan analisa data beserta kesimpulan dan saran.

1.5. Sistematika Penulisan

Karya akhir ini terdiri dari lima bab :

Bab I Pendahuluan

Bab ini akan menjelaskan latar belakang peneliti menulis karya tulis ini. Penjelasan akan dilengkapi dengan perumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penulisan, batasan masalah, metode penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II Aktivitas Hotel dan sistem Activity Based Costing

Dalam bab ini akan dipaparkan aktivitas-aktivitas yang terjadi di hotel, metode-metode penentuan tarif yang biasa dipakai di industri perhotelan dan penjelasan mengenai sistem Activity Based Costing yang diterapkan di hotel.

Bab III Gambaran Sentul Leadership Development Center

Mencakup gambaran umum Sentul Leadership Development Center, misi, filosofi, budaya, analisa swot, produk-produk yang ditawarkan, dan sistem yang selama ini dianut.

Bab IV Perancangan Sistem Activity Based Costing pada Sentul Leadership Development Center

Menganalisa perhitungan tarif kamar di Sentul Leadership Development Center berdasarkan prinsip Activity Based Costing beserta aktivitas-aktivitas yang membentuk terciptanya jasa pelayanan kamar. Diharapkan berdasarkan perhitungan Activity Based Costing, dapat diperoleh tarif kamar yang lebih kompetitif jika dibandingkan dengan hotel lain.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan yang diperoleh berdasarkan prinsip Activity Based Costing, yaitu diperoleh tarif kamar yang lebih kompetitif. Saran yang meliputi kelemahan dan kekuatan dari penerapan Activity Based Costing, akan disampaikan oleh penulis pada bab ini.