

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan perekonomian dan kemajuan teknologi yang ada di era industrialisasi telah mengalami peningkatan yang cukup pesat. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyak berdirinya suatu organisasi atau perusahaan yang khususnya bergerak di bidang industri perhotelan dan pariwisata. Pasar bebas mengharuskan perusahaan untuk mampu bersaing, maka dari itu manajemen perusahaan yang harus mampu mengelola potensi yang ada pada perusahaan secara efektif dan efisien.

Ketika persaingan antara industri jasa semakin meningkat dan diikuti dengan kebutuhan manajemen yang juga semakin meningkat terhadap penyediaan informasi, perusahaan dituntut untuk mengubah teknologi, desain produk, proses produksi, dan efektivitas keputusan yang berkenaan dengan penentuan harga pokok. Menurut Hajiha & Alishah (2011), hal ini merupakan salah satu tantangan utama konservasi organisasi layanan dalam mengembangkan informasi biaya untuk pengambilan keputusan strategis dan penetapan harga layanan yang tepat. Sangat sedikit yang diketahui tentang akuntansi biaya dan penggunaannya dalam perusahaan pariwisata dan terutama di hotel (Pellinen, 2003; Pavlatos&Paggios, 2007). Beberapa orang tidak memahami bahwa harga pokok produk dan jasa adalah refleksi kemampuan suatu organisasi dalam memproduksi barang dan jasa. Produk dan jasa yang ditawarkan pada pelanggan akan semakin baik dari sisi harga maupun kualitas jika kemampuan dalam mengelola biaya (*cost*) semakin tinggi.

Industri yang terkait dengan *Food Service, Lodging, Tourism and Entertainment* disebut juga industri hospitality. Dalam operasional industri hospitality menggunakan banyak tenaga kerja (labor intensive) dan memerlukan pengendalian yang serius dibandingkan dengan industri lainnya. Sifat produk hospitality jika tidak laku dijual dan tidak tahan lama (perishable) maka tidak dapat disimpan lagi ke gudang. Salah satu contohnya yaitu kamar hotel.

Persediaan kamar hotel yang tersedia untuk dijual dihitung secara harian. Jika kamar yang tidak terjual pada hari itu maka tidak dapat disimpan atau diakumulasikan sebagai tambahan persediaan hari berikutnya dan juga pendapatan (revenue) untuk hari tersebut akan hilang. Setiap hari memerlukan biaya untuk produksi, biaya akan terbuang percuma jika produk tersebut tidak terjual pada hari itu. Perusahaan akan mengalami kerugian yang besar jika biaya tidak tertutup dengan pendapatan.

Untuk memenangkan persaingan antar hotel dapat ditentukan oleh beberapa hal antara lain *quality*, *services* dan *price*. *Quality* adalah kualitas pelayanan terhadap suatu jenis pelayanan. Tingkat pelayanan yang baik dan memuaskan membuat usaha tersebut akan semakin bermutu dan begitu pula sebaliknya. Sehingga peningkatan pelayanan adalah usaha yang harus selalu dilakukan agar dapat memaksimalkan kualitas jasa. *Services* adalah kualitas atau ragam pelayanan yang disediakan oleh pihak hotel untuk para pelanggannya. Misalnya fasilitas yang disediakan di hotel seperti kolam renang, olahraga/gym center, restoran dan lain sebagainya. *Price* adalah sejumlah uang yang dibebankan terhadap produk atau jasa pelayanan. Beberapa hotel terdapat *quality* dan *service* yang diberikan relative sama, namun untuk harganya sangat beragam dan konsumen akan lebih memilih hotel dengan harga yang lebih murah.

Tingkat persaingan akan semakin tinggi apabila perusahaan banyak yang bergerak dalam bidang industri yang sama. Oleh karena itu diperlukan strategi-strategi perusahaan yang bisa memenangkan perusahaan dalam persaingan. Maka dari itu perusahaan dituntut untuk bisa menjalankan manajemen perusahaannya menjadi efisien dan kompetitif. Penekanan harga jual produk bisa menjadi salah satu strategi yang digunakan untuk mencapai persaingan tersebut. Tingkat penjualan produk dapat semakin tinggi apabila dengan harga jual yang semakin rendah.

Hal yang penting bagi para pelaku bisnis perhotelan adalah menentukan harga pokok kamar. Dari beragamnya pembiayaan dan pemberian layanan kepada pengunjung, perusahaan harus dapat lebih teliti dan akurat dalam menentukan harga pokok kamar hotel yang akan dibebankan kepada pengunjung. Jika harga

pokok produksi tidak tepat, dapat mengakibatkan perusahaan memberi harga yang lebih tinggi atau lebih rendah dari harga yang seharusnya. Dalam perhitungan biaya produk masih banyak perusahaan yang menggunakan sistem akuntansi tradisional untuk menentukan harga pokok produksi/jasa.

Dengan pesatnya perkembangan teknologi pengolahan data dewasa ini, dalam penentuan harga pokok yang menggunakan sistem akuntansi tradisional sudah tidak lagi mencerminkan aktivitas yang spesifik dan dapat memberikan informasi biaya yang tidak akurat, hal ini dikarenakan banyak kategori biaya yang bersifat tidak langsung. Akhirnya muncul system *Activity Based Costing* yang artinya suatu pendekatan baru untuk mengalokasikan biaya-biaya dalam menerapkan sistem penentuan harga pokok produk (barang /jasa) yang berdasarkan aktivitasnya.

Metode *Activity Based Costing* adalah suatu sistem penetapan kos produksi yang pertama-tama menelusuri kos ke aktivitas kemudian ke produk. Dasar pemikiran sistem ini adalah bahwa suatu kos terjadi karena ada suatu aktivitas. Jadi aktivitaslah yang memicu timbulnya kos. Pemicu timbulnya kos ini disebut dengan *cost driver*. Atas dasar aktivitas-aktivitas ini (*cost driver*) kos produksi tidak langsung dibebankan ke produk sehingga dapat membantu manajemen mengelola perusahaan secara efisien, memperoleh pemahaman yang lebih baik atas keunggulan kompetitif, kekuatan, dan kelemahan perusahaan dan dapat menyajikan informasi harga pokok produk/jasa secara cermat dan akurat dibandingkan dengan akuntansi tradisional. Namun, metode *Activity Based Costing* juga terdapat kelemahan, yaitu dalam melakukan survei dan wawancara dengan karyawan memakan waktu dan biaya yang besar dan data yang didapat cenderung bersifat subjektif dan sulit divalidasi.

Selanjutnya, untuk mengatasi kelemahannya penggunaan ABC dikembangkan dan disempurnakan menjadi metode *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC). Menurut Kaplan dan Andreson (2007), TDABC merupakan metode perhitungan biaya yang revolusioner karena menghasilkan perhitungan yang lebih akurat, praktis, mudah dikembangkan, lebih cepat dan lebih baik dalam membuat keputusan, lebih menghemat waktu dan biaya sehingga lebih efektif.

TDABC menyederhanakan proses penetapan biaya dengan menghilangkan kebutuhan untuk mewawancarai dan mensurvei karyawan untuk mengalokasikan biaya sumber daya ke aktivitas sebelum mengarahkan mereka ke objek biaya (pesanan, produk, dan pelanggan) (Hajiha&Alishah, 2011). Metode TDABC menetapkan biaya sumber daya secara langsung ke objek biaya dengan menggunakan kerangka kerja yang elegan yang hanya membutuhkan dua perkiraan. Pertama, menghitung biaya kapasitas sumber daya. Metode TDABC menghitung biaya semua kapasitas sumber daya termasuk biaya personil, pengawasan, penempatan, peralatan, dan teknologi yang dipasok ke unit proses. Kemudian, biaya total dibagi dengan kapasitas waktu yang tersedia dari karyawan yang melakukan pekerjaan departemen untuk mendapatkan tingkat biaya kapasitas. Kedua, menggunakan tingkat biaya kapasitas untuk menetapkan biaya sumber daya departemen ke objek dengan memperkirakan permintaan untuk kapasitas sumber daya (biasanya waktu, dari mana nama pendekatan baru dipilih) yang diperlukan setiap objek biaya. Metode TDABC juga sudah diimplementasikan pada berbagai perusahaan, dan sudah terbukti mampu cepat mengidentifikasi proses yang kurang efisien dan dapat memberikan informasi penting yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

Dalam penelitian Hajiha & Alisha (2011) yang meneliti tentang *"Implementation of Time Driven Activity Based Costing System and Customer Profitability Analysis in the Hospitality Industry: Evidence from Iran"*. Penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan model TDABC dapat menyediakan data yang lebih tepat mengenai biaya dan profitabilitas pelanggan, dibandingkan dengan menggunakan sistem tradisional yang ada di Parisan Hotel. Model yang diusulkan juga membedakan aktivitas nilai yang tidak ditambahkan dan menunjukkan kapasitas nyata dari setiap bagian hotel. Oleh karena itu, manajer perusahaan jasa di industri perhotelan, dapat menghitung waktu yang diperlukan untuk kegiatan dengan persamaan waktu di TDABC. Dengan demikian mereka dapat melakukan tindakan yang diperlukan untuk mengurangi waktu dan meningkatkan profitabilitas hotel.

Kristina & Faliany (2016) meneliti tentang “Penerapan Time Driven Activity Based Costing pada Perhitungan Harga Pokok Produk Jasa di PT Ernest Advisory” yang menjelaskan bahwa TDABC bisa diterapkan di PT Ernest Advisory karena sangat membantu dalam perhitungan harga pokok yang lebih akurat sehingga perusahaan bisa mengambil keputusan yang lebih cepat dan tepat untuk menentukan harga jual yang kompetitif dan penggunaan kapasitas waktu demi kesejahteraan karyawan. PT Ernest Advisory juga bisa mengetahui produk apa yang bisa mendapatkan keuntungan dan produk apa yang mengalami kerugian. Hal ini terjadi karena perhitungan TDABC dapat mengalokasikan biaya-biaya pada setiap aktivitas berdasarkan waktu yang diperlukan dalam mengerjakan setiap produk jasa.

Hotel Kita adalah salah satu usaha perhotelan di pusat kota Surabaya. Hotel ini merupakan tempat penginapan yang ideal karena lokasi yang sangat strategis yakni di Jalan Karangmenjangan No. 17, Gubeng, Surabaya, Jawa Timur, 60285. Terletak dikawasan elite yang jauh dari kebisingan. 300 m dari Rumah Sakit Dr. Soetomo, 1 km dari stasiun Kereta Api Gubeng Surabaya, dan juga tidak jauh dari pusat perbelanjaan, pusat bisnis, dan hiburan seperti Plaza Surabaya dan Tunjungan Plaza yang termasuk pusat perbelanjaan terbesar di Surabaya. Hotel ini memiliki jumlah kamar yang relative banyak. Dalam mengoperasikannya, hotel ini dihadapkan dengan berbagai tipe kamar dan berbagai tahap dalam penyelesaian produk/jasa sehingga muncul berbagai biaya diluar biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung yang turut mendukung penyelesaian produk/jasa. Hal tersebut memerlukan adanya pengalokasian biaya secara akurat ke produk/jasa yang didasarkan pada sumber daya yang dikonsumsi sebagai akibat adanya berbagai aktivitas yang akhirnya akan menghasilkan perhitungan harga pokok produk/jasa.

Dengan melihat karakteristik berbagai jenis kamar, pelayanan, serta potensi persaingan dari kompetitor maka cara yang dapat dilakukan Hotel Kita dalam upaya meningkatkan efesiensi biayanya adalah dengan menggunakan metode *Time Driven Activity based Costing* dalam menentukan harga pokok produk/jasa secara tepat dan akurat.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka dalam penelitian ini penulis tertarik untuk menyusun skripsi dengan judul “Implementasi *Time Driven Activity Based Costing* pada Hotel Kita di Surabaya”.

## **1.2 Kesenjangan Penelitian**

Penelitian terdahulu yang dilakukan Hajiha & Alisha (2011) yang meneliti tentang *Implementation of Time Driven Activity Based Costing System and Customer Profitability Analysis in the Hospitality Industry : Evidence from Iran*. Penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan model TDABC, dibandingkan dengan sistem tradisional yang ada di Parisan Hotel, menyediakan data yang lebih tepat mengenai biaya dan profitabilitas pelanggan. Model yang diusulkan juga membedakan aktivitas nilai yang tidak ditambahkan dan menunjukkan kapasitas nyata dari setiap bagian hotel. Penelitian terdahulu lainnya dilakukan oleh Kristina & Faliany (2016) meneliti tentang penerapan TDABC pada perhitungan harga pokok produk jasa di PT Ernest Advisory yang menjelaskan bahwa Penerapan TDABC dapat membantu PT Ernest Advisory dalam menghitung harga pokok yang akurat sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat dalam penentuan harga jual yang kompetitif dan penggunaan kapasitas waktu demi kesejahteraan karyawan. Dan juga dapat mengetahui produk apa saja yang memberikan keuntungan dan produk apa saja yang mengalami kerugian.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui perhitungan harga pokok kamar hotel dengan menggunakan metode *Time Driven Activity Based Costing* pada Hotel Kita di Surabaya
2. Mengetahui perbandingan besarnya harga pokok kamar hotel yang telah ditetapkan sebelumnya dengan harga pokok kamar hotel menggunakan metode *Time Driven Activity Based Costing* pada Hotel Kita di Surabaya.

## **1.4 Ringkasan Metode Penelitian**

Ringkasan metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Pendekatan penelitian yang dilakukan adalah sebuah pendekatan studi kasus. Sumber data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari wawancara langsung dengan pihak perusahaan, sedangkan

data sekunder didapat dari dokumen atau arsip yang ada di perusahaan dan yang berkaitan dengan kamar hotel. Teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif analitis, yakni dilakukan dengan cara mengumpulkan, mempersiapkan, serta menganalisis data.

### **1.5 Ringkasan Hasil Penelitian**

Ringkasan hasil penelitian ini adalah bahwa hasil dari perhitungan biaya kamar dengan metode TDABC berbeda dengan hasil perhitungan dengan metode yang telah dipakai oleh perusahaan. Metode TDABC juga dapat menunjukkan aktivitas yang tidak bernilai tambah dan juga menunjukkan kapasitas yang sebenarnya.

### **1.6 Kontribusi Riset**

Kontribusi penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dapat menambah wawasan bagi penulis di bidang akuntansi serta menerapkan teori yang diperoleh selama studi dengan keadaan lingkungan kerja yang sebenarnya.
2. Dapat dipergunakan oleh pihak manajemen Hotel Kita sebagai masukan berupa informasi dan evaluasi terhadap kebijakan penerapan pembebanan biaya kamar hotel yang akan dilakukan oleh perusahaan serta menunjukan keuntungan yang diperoleh apabila perusahaan nantinya akan menggunakan metode *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC).

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Penulisan ini disajikan secara garis besar dan disusun menjadi 5 bab, dimana tiap-tiap bab terdiri atas beberapa sub bab. Berikut ini adalah sistematika penulisan skripsi yang diuraikan sebagai berikut:

BAB 1 :       Pendahuluan

Bab ini mencakup latar belakang permasalahan yang merupakan landasan pemikiran secara garis besar tentang perhitungan harga kamar hotel dengan metode *Time Drive Activity Based Costing* pada hotel Kita, sehingga hasil perhitungan dapat dibandingkan dengan harga yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kesenjangan penelitian ini dimana adanya perbedaan hasil dari penelitian-

penelitian terdahulu. Diuraikan juga tujuan penelitian, ringkasan metode penelitian, ringkasan hasil penelitian serta kontribusi penelitian bagi peneliti dan pihak manajemen, dan juga disertakan sistematika penulisan skripsi.

**BAB 2 :** Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan tentang landasan teori sebagai pedoman dalam pembahasan penulisan skripsi berupa konsep-konsep dan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang dirumuskan, metode penetapan biaya tradisional, metode *Activity Based Costing*, dan metode *Time Drive Activity Based Costing*. Bab ini juga berisi tentang penelitian-penelitian sebelumnya yang menjadi dasar bagi penulis untuk melakukan penelitian ini.

**BAB 3 :** Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan, yaitu menggunakan metode kualitatif. Di dalamnya menjelaskan mengenai pendekatan penelitian yang dilakukan adalah sebuah pendekatan studi kasus. Sumber data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Dijelaskan juga mengenai prosedur pengumpulan data dan teknik pengumpulan data.

**BAB 4 :** Hasil dan Pembahasan

Dalam bab ini menjelaskan tentang gambaran umum tentang Hotel Kitadan berisi tentang analisis perhitungan dengan penggunaan metode *Time Drive Activity Based Costing* dalam penentuan harga pokok kamar hotel sebagai alternatif dalam penentuan harga pokok kamar hotel pada hotel Kita Surabaya.

**BAB 5 :** Kesimpulan, Keterbatasan, dan Saran

Dalam bab ini diuraikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian atas perhitungan metode *Time Drive Activity Based Costing* dalam penentuan harga pokok kamar hotel di Hotel Kita, adanya keterbatasan dalam penelitian ini dan memberikan saran-saran yang sekiranya dapat memberikan manfaat pada organisasi