

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Salah satu fenomena yang menarik untuk diperhatikan adalah pertumbuhan sektor property di Indonesia, salah satunya bisnis Perhotelan. Menurut laporan badan pusat statistik selama tahun 2013 tercatat tingkat penghunian kamar di Jawa Timur sebesar 49,36 persen dan meningkat menjadi 53,24 persen di bulan November 2014 (<http://dds2.bps.go.id/brs/view/id/1104>) Pertumbuhan hotel yang makin pesat membuat tingkat persaingan juga makin ketat. Hal ini menuntut para pemilik hotel wajib untuk memperhatikan *competitive advantage* kepada customer. Tanpa adanya *competitive advantage* akan sangat sulit untuk tetap dapat bersaing dengan hotel-hotel lain disaat makin kritisnya calon konsumen untuk memilih hotel.

*Competitive advantage* sendiri menurut Porter (1985:12) terdiri atas dua tipe dasar yaitu : *Cost leadership* dan *differentiation*. *Competitive scope* atas *cost leadership* dan *differentiation* sendiri memiliki segmen yang luas, sedangkan *cost focus* dan *differentiation focus* untuk segmen yang lebih sempit atau kecil.

Ada banyak sumber pendapatan yang dapat ditawarkan oleh masing-masing hotel. Sumber-sumber dari pendapatan hotel adalah penjualan jasa pelayanan kamar, makanan, minuman, serta penjualan jasa lainnya seperti; laundry, telepon, printing, catering dan sebagainya.

Pendapatan terbesar kedua setelah pendapatan kamar adalah pendapatan makanan dan minuman. Penelitian Laventhol & Horwath dalam Wiyasha (2007: 10-

11), telah membuktikannya jika pendapatan terbesar dari hotel berasal dari pendapatan kamar sebesar 59,9% diikuti makanan 24,3 %, minuman 9,0% dan lain-lain sebesar 6,8%.

Sebagai penyumbang income hotel terbesar kedua setelah kamar tentunya dibutuhkan sistem pengendalian biaya yang tepat. Pengendalian biaya perlu diterapkan mulai bahan baku dipesan, proses pengolahan hingga produk jadi yang siap disajikan.

Penerapan sistem pengendalian makan bertujuan untuk menjaga agar harga pokok sesuai dengan yang direncanakan. Dengan demikian dapat diharapkan kualitas dan kuantitas makanan yang disajikan kepada tamu sesuai dengan resep baku. Sasaran lain dari penerapan sistem pengendalian biaya yang baik adalah agar setiap informasi mengenai biaya yang menentukan harga pokok makanan segera didapat. Dengan tersedianya informasi biaya tersebut diharapkan bila terjadi penyimpangan maka segera dapat dilakukan tindakan perbaikan (Nuada,2008 : 71).

Dari pengertian diatas, harga pokok disini sama dengan biaya makanan atau lebih dikenal dengan *food cost* dan selanjutnya peneliti akan menggunakan istilah *food cost* agar tidak membingungkan dalam pengertiannya.

Harga pokok makanan (*food cost*) ini dapat dikompensasikan langsung dengan penjualannya. Implikasi dari batasan harga pokok ini adalah bahwa semua biaya lain selain bahan makanan dan minuman, seperti air, listrik, tenaga kerja, penyusutan peralatan, tidak dibebankan pada harga pokok makanan dan minuman itu, akan dibebankan sebagai biaya overhead (Wiyasha, 2007:161-162). Oleh karena harga pokok ini dapat dikompensasikan langsung dengan harga jualnya, maka penentuan harga pokok yang tepat akan mempengaruhi penentuan harga jualnya.

Berikut contoh perhitungan *food cost* hingga terbentuk harga jualnya :

Tabel 1.1.  
Food Costing : Sate Ayam

| Description     | Ingredient       | Portion | Unit of Measurement | Unit Price | Cost   | Preliminary Selling Price | Actual Price     |
|-----------------|------------------|---------|---------------------|------------|--------|---------------------------|------------------|
| 5 Port          | dada ayam fillet | 900     | gram                | 35.000     | 31.500 | 34.549                    | 38.580           |
|                 | acar             | 337     | gram                | 4.250      | 1.432  |                           |                  |
|                 | beras            | 500     | gram                | 9.350      | 4.675  | Desired Food Cost         | Actual Food Cost |
|                 | bawang merah     | 5       | gram                | 27.400     | 137    |                           |                  |
|                 | cabe rawit       | 2       | gram                | 10.000     | 20     | 33,50%                    | 30,00%           |
|                 | jeruk nipis      | 90      | gram                | 7.400      | 666    |                           |                  |
|                 | bumbu sate       | 5       | gram                | 2.605      | 13.025 | 55.115                    | Gross Profit     |
|                 | kecap manis      | 100     | gram                | 14.600     | 1.460  |                           |                  |
|                 | krupuk nusantara | 100     | gram                | 22.000     | 2.200  | 22.975                    | 27.006           |
|                 | Q factor 5%      |         |                     |            | 2.756  |                           |                  |
| T. Recipe Cost  |                  |         |                     | 57.871     |        |                           |                  |
| T. Portion Cost |                  |         |                     | 11.574     |        |                           |                  |

Sumber : Hotel X dimodifikasi oleh penulis

Dalam penyusunan harga pokok diperlukan sebuah dasar perhitungan yang dapat dikatakan sebagai sebuah standarisasi. Sebuah ukuran yang digunakan untuk menilai dan mengukur biaya produksi dengan baik dan tepat. Dari tabel diatas terlihat jika Hotel X menggunakan metode *recipe costing* untuk membuat sebuah produk yakni sate ayam, terdapat bahan / *recipe* yang sudah pakem untuk menjadi bahan bakunya dengan takaran-takaran yang telah disetujui bersama oleh para chef di Hotel X. Dimana penentuan harga jualnya mempertimbangkan presentase *desired food cost* / presentase biaya produksi makanan itu sendiri yang lebih bersifat matematis.

Hunt Kendall (2009:106) menjelaskan *desired cost* adalah keseluruhan presentase biaya dari semua produk makanan atau minuman yang menjadi target perusahaan. Informasi yang diperoleh dari manajemen Hotel X menetapkan *desire cost* untuk makanan sebesar 33,5 % dan untuk minuman sebesar 22 %. Dari Tabel 1.1, terlihat jika chef Hotel X menetapkan *actual cost* sebesar 30% dengan tujuan untuk meningkatkan laba lebih besar.

Penentuan *desire cost* untuk food sebesar 33,5% diestimasi dari perhitungan-perhitungan biaya lainnya seperti labour sebesar 14,5 %, other expenses sebesar 9,9 %, Profit 42,1%.

Perhitungan *recipe* sate ayam memperlihatkan jika perhitungan penentuan *food cost* yang kurang akurat dimana komponen penentuan untuk harga pokok produksinya yakni upah tenaga kerja dan *other expenses* yang meliputi: *fuel*,

*replacement printing, utensil*, dll tidak dibebankan secara langsung kedalam nilai produk.

Penentuan harga pokok produksi yang kurang tepat akan mempengaruhi harga jual dan nantinya akan mempengaruhi profitabilitas dalam jangka panjang karena perhitungan harga pokok makanan tentunya berujung pada penetapan harga jual. Kesalahan pada perhitungan harga pokok produksi akan membuat harga jual dapat bergeser menjadi lebih rendah atau malah terlalu tinggi. Fenomena yang terlihat pada Hotel X adalah metode perhitungan penentuan harga pokok makanannya tidak memperhitungkan secara detail penggunaan biaya overhead yang dikonsumsi oleh masing-masing produk makanan. Beberapa *energy cost* juga tidak masuk dalam komponen pembentuk harga, hal ini dikarenakan sukar untuk membagi biaya per produk sesuai dengan penggunaannya. Pendekatan metode yang dapat digunakan untuk menghitung biaya pokok produksi untuk mengatasi masalah tersebut adalah metode *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC). Metode ini adalah pembaharuan dari metode sebelumnya yakni *Activity based costing* tradisional. *Time Driven Activity Based Costing* dapat memasukkan semua unsur biaya yang membentuk produk dengan waktu sebagai alat ukurnya.

## 1.2. Perumusan Masalah

Penelitian ini ingin melihat bagaimana menghitung harga pokok makanan di Hotel X dengan metode *Time Driven Activity Based Costing*. Permasalahan yang

akan diangkat sebagai berikut, “Bagaimana menghitung harga pokok produksi makanan di Hotel X dengan metode TDABC?”

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini berdasarkan perumusan masalah yang dikemukakan ialah untuk :

1. Menyelidiki dan menganalisa biaya-biaya yang terlibat dalam perhiungan harga pokok makanan terutama untuk biaya overhead yang susah untuk dibebankan secara langsung kedalam harga pokok makanan
2. Menyelidiki dan menganalisa perhitungan *energy cost* serta pengalokasian pemakaiannya untuk departement food
3. Mendesain persamaan waktu untuk masing-masing produk makanan
4. Menyelidiki dan menganalisa model TDABC pada perhitungan harga pokok makanan apakah mampu memberikan informasi untuk penetapan harga jual yang lebih relevan dan akurat dibandingkan model perhitungan Hotel X sebelumnya.
5. Menganalisa dampak perhitungan harga pokok makanan dengan TDABC atas harga jual apakah *overstate* atau *understate*.

### 1.4. Motivasi Penelitian

Penelitian ini mencoba untuk mendesain metode perhitungan harga pokok produksi yang lebih baik yakni Time Driven Activity Based Costing pada penetapan harga pokok produksi makanan. Image yang melekat selama ini pada hotel objek

penjualannya adalah kamar. Namun seiring dengan bergesernya kebutuhan konsumen, produk makanan menjadi salah satu target revenue hotel yang sering dijadikan visi misi hotel untuk mencari alternatif penjualan selain kamar. Banyak paket yang bisa ditawarkan seperti room service, lunch, dinner, even ulang tahun, wedding dan banyak even lainnya untuk mendapatkan revenue dari penjualan makanan. Namun banyak hotel yang menggunakan perhitungan biaya untuk menentukan harga pokok produksi dan harga jual kurang tepat. Sehingga sering terjadi distorsi biaya. Dengan mengetahui biaya yang dihitung dengan tepat bisa membuat kebijakan-kebijakan yang tepat. Dengan demikian *cost advantage* dapat tercapai.

## **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

### **1.5.1 Kontribusi Teori**

Penelitian sebelumnya banyak didominasi dengan metode ABC yang pada saat itu dijadikan tolak ukur pengukuran biaya per aktifitas. Namun seiring perkembangan waktu, metode ABC mulai dilengkapi dengan dan disempurnakan dengan metode TDABC. Hasil dari penelitian ini diharapkan memberi kontribusi teori serta dapat menambah wawasan bagi para pembaca, serta bagi para peneliti selanjutnya yang berkeinginan mengembangkan penelitian ini jadi lebih berkembang sesuai dengan kondisi saat ini. Teori yang mengikuti TDABC adalah teori mengenai penetapan harga. Dimana teori ini menjelaskan pentingnya teknik yang tepat dan baik

untuk menentukan harga. Sehingga biaya operasional perusahaan dapat terkendali dan tertutupi oleh laba yang dihasilkan dari penjualan produk.

### 1.5.2 Kontribusi Praktis

Dengan teknik-teknik penetapan harga pokok produksi dengan *Time Driven Activity Based Costing* tersebut, diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi penyusun *cost recipe* disini adalah para chef agar *cost advantage* dapat tercipta dengan baik. Para praktisi dituntut lebih jeli dalam menemukan fenomena yang ada di pasar. Dengan kondisi bisnis yang makin cepat dan berkembang sangat pesat seperti saat ini. Diharapkan permasalahan dalam penetapan harga dengan metode-metodenya dapat disesuaikan dengan kondisi yang ada saat ini.

### 1.5.3 Kontribusi Kebijakan

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat membuka wawasan baru bagi para regulator yakni pihak manajemen hotel dan para owner untuk melihat lebih jeli bagaimana harga seharusnya ditentukan dengan tepat. Penentuan harga yang kurang tepat dapat berakibat fatal terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Beberapa perusahaan dapat gulung tikar hanya karena salah dalam menentukan harga. Persaingan yang ketat tentunya menuntut perusahaan lebih beroperasi lebih efisien dan efektif. Setiap detail aktifitas yang menyebabkan biaya perlu untuk dihitung dengan tepat. Sehingga dapat diambil keputusan yang tepat pula oleh para regulator masing-masing perusahaan.



## 1.6. Sistematika Penulisan

Pada sistematika penulisan ini dibagi menjadi enam bagian yakni, latar belakang, tinjauan pustaka, kerangka konseptual, metode penelitian, analisa dan pembahasan serta kesimpulan dan saran. Pada bagian pertama dijelaskan mengenai latar belakang atas fenomena-fenomena yang terjadi pada objek penelitian yang menjadikan hal itu perlu untuk diteliti. Fenomena-fenomena tersebut berkaitan dengan penetapan harga pokok makanan yang menyimpang dan dirasa kurang akurat dalam penetapannya salah satunya dalam pengalokasian biaya overhead yang sulit untuk dibebankan secara langsung kepada produk. Pada bab ini dijelaskan gambaran umum bagaimana pihak Hotel dalam menentukan *cost production* untuk setiap produk makanan. Selain itu pada bagian ini dijelaskan pula rumusan masalah, tujuan penelitian, motivasi dan kontribusi hasil penelitian.

Pada bagian kedua menjelaskan penelitian terdahulu yang mendasari latar belakang dari penelitian saat ini. Penelitian terdahulu tersebut relevan dapat dikaitkan dengan penelitian saat ini. Baik dari penelitian dari luar negeri maupun dalam negeri.

Pada bagian ketiga dijelaskan kerangka pikir penelitian yang mengacu pada rumusan masalah yang dibuat. Kerangka penelitian menunjukkan pola pikir, maksud dan arah penelitian untuk mencapai hasil. Kerangka pikir dimulai dari langkah awal untuk mendapatkan informasi *cost pool* dari masing-masing aktifitas, dilanjut teknik penelusurannya hingga memodelkan persamaan waktu sehingga dapat dihitung harga

pokok produksi setiap makanan dan diperbandingkan dengan teknik perhitungan sebelumnya yang dimiliki oleh pihak hotel.

Pada bagian keempat menjelaskan metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan penelitian. Penelitian ini bersifat kualitatif yang artinya metode-metode pengumpulan datanya lebih banyak pada pengamatan eksploratif dan mengandalkan banyak dokumentasi serta observasi. Pada bagian ini juga diuraikan tahapan-tahapan penelitian lebih terperinci untuk mendapatkan data yang akurat dan lengkap.

Pada bagian kelima menjelaskan langkah-langkah pengolahan data serta penjelasan dari pengolahan data tersebut. Pada bagian ini hasil dari rumusan masalah akan terjawab.

Pada bagian keenam akan disimpulkan dari hasil penelitian yang didapatkan serta diberikan saran dan masukan untuk objek peneliti untuk memberikan perbaikan yang berkesinambungan pada sistem akuntansi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.