



**ANALISIS PERHITUNGAN BIAYA KAMAR PADA *ROOM  
DIVISION* DI BINTANG MULIA HOTEL & RESTO  
DENGAN METODE *TIME DRIVEN ACTIVITY  
BASED COSTING* (TDABC)**

**SKRIPSI**

Oleh

**Venty Nurlita Lendrasari  
NIM 110810301014**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2015**



**ANALISIS PERHITUNGAN BIAYA KAMAR PADA *ROOM  
DIVISION* DI BINTANG MULIA HOTEL & RESTO  
DENGAN METODE *TIME DRIVEN ACTIVITY  
BASED COSTING* (TDABC)**

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

**Venty Nurlita Lendrasari  
NIM 110810301014**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2015**

## PERSEMBAHAN

*Alhamdulillahirabbil 'alamiin*, skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibuku tercinta, Dra. Indrayati Cahyaning Rahayu, terima kasih atas ketulusan, kasih sayang, dukungan serta doa dan nasihat yang senantiasa mengiringi setiap langkah keberhasilanku;
2. Kakakku tersayang Ira Nurika Lendrasari, S.E, terima kasih telah memberikan senyuman, semangat dan doa, serta terima kasih atas keluarga besarku yang telah tulus mendukung serta mendoakanku;
3. Guru-guruku dari TK hingga perguruan tinggi, yang telah membimbing serta memberikan ilmunya dengan penuh rasa sabar dan tulus;
4. Dosen pembimbingku tercinta Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak. dan Dr. Alwan Sri Kustono, M. Si, Ak.
5. Almamater tercinta Jurusan Akutansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember Angkatan 2011.

**MOTTO**

**“Waktu kelulusan Anda ditentukan oleh apa yang telah Anda lakukan hari ini”**

**(Penulis)**

Sesungguhnya Allah tidak akan merubah apa yang dialami oleh suatu kaum, sehingga mereka sendiri yang berusaha merubah apa yang mereka alami

**QS. Ar Ra’d: 11**

**“MANUSIA yang belum pernah mengalami PENDERITAAN tidak akan pernah mengalami KEBAHAGIAAN”**

**(Kahlil Gibran)**

**“Everyone is a genius. But if you judge a fish on its ability to climb a tree, it will live its whole life believing that it is stupid”**

**(Albert Einstein)**

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Venty Nurlita Lendrasari

NIM : 110810301014

Jurusan : S1 Akuntansi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: Analisis Perhitungan Biaya Kamar pada *Room Division* di Bintang Mulia Hotel & Resto dengan Metode *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC) adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi mana pun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 25 Mei 2015

Yang menyatakan,

Venty Nurlita Lendrasari  
NIM 110810301014

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul skripsi : ANALISIS PERHITUNGAN BIAYA KAMAR PADA  
*ROOM DIVISION* DI BINTANG MULIA HOTEL &  
RESTO DENGAN METODE *TIME DRIVEN ACTIVITY  
BASED COSTING* (TDABC)

Nama Mahasiswa : Venty Nurlita Lendrasari

N I M : 110810301014

Jurusan : S1 AKUNTANSI

Tanggal Persetujuan : 28 April 2015

Pembimbing I

Pembimbing II,

Dr. Muhammad Miqdad., SE, MM, Ak.  
NIP. 197107271995121001

Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si, Ak.  
NIP. 197204162001121001

Ketua Program Studi  
Akuntansi

Dr. Muhammad Miqdad., SE, MM, Ak.  
NIP. 197107271995121001

**SKRIPSI**

**ANALISIS PERHITUNGAN BIAYA KAMAR PADA *ROOM DIVISION*  
DI BINTANG MULIA HOTEL & RESTO DENGAN METODE  
*TIME DRIVEN ACTIVITY BASED COSTING (TDABC)***

oleh  
VENTY NURLITA LENDRASARI  
110810301014

Pembimbing:

Dosen Pembimbing I : Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak.

Dosen Pembimbing II : Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si, Ak.

**PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI**

**ANALISIS PERHITUNGAN BIAYA KAMAR PADA *ROOM DIVISION*  
DI BINTANG MULIA HOTEL & RESTO DENGAN METODE  
*TIME DRIVEN ACTIVITY BASED COSTING (TDABC)***

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Venty Nurlita Lendrasari

NIM : 110810301014

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

**25 MEI 2015**

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Dr. Siti Maria Wardayati, M.Si, Ak. (.....)

Sekretaris : Novi Wulandari, S.E, M.Acc & Fin, Ak. (.....)

Anggota : Dr. Agung Budi S., S.E, M.Si, Ak. (.....)

Mengetahui/ Menyetujui  
Universitas Jember  
Dekan

Dr. Moehammad Fathorrazi, SE, M.Si.  
NIP 19630614 199002 1 001

**Venty Nurlita Lendrasari**

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

## **ABSTRAK**

Sebagian besar pendapatan hotel berasal dari *room division* karena penyediaan kamar merupakan penjualan utama bagi industri perhotelan. Oleh karena itu, industri perhotelan dituntut untuk dapat menentukan harga kamar dengan tepat. Hal tersebut menyebabkan pihak manajemen membutuhkan informasi yang akurat seperti biaya kamar atau *unit cost* untuk digunakan sebagai dasar dalam mengambil keputusan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis hasil penghitungan biaya kamar dengan menggunakan metode *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC). TDABC lebih menekankan pada penggunaan unit waktu sebagai dasar perhitungan biaya. Objek dalam penelitian ini adalah Bintang Mulia Hotel & Resto dan hanya berfokus pada *Room Division*. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Hasil dari perhitungan TDABC nantinya akan dibandingkan dengan harga kamar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berdasarkan metode *benchmark* yang dilakukan oleh perusahaan, harga kamar jenis Superior, Regency, Premier, dan Mulia Suite berturut-turut adalah Rp 300.000, Rp 340.000, Rp 475.000, dan Rp 550.000, sedangkan menurut perhitungan TDABC, harga kamar jenis Superior, Regency, Premier, dan Mulia Suite berturut-turut adalah Rp 324.271,81, Rp 346.643,36, Rp 414.437,35, dan Rp 431.426,38. Jadi, hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahun 2014, Bintang Mulia Hotel & Resto beroperasi dengan *profit margin* yang kurang sesuai dan hanya menggunakan sebagian kecil dari total kapasitasnya, artinya jumlah *used capacity* lebih kecil dibandingkan *unused capacity*nya.

**Kata kunci:** *Time Driven Activity Based Costing (TDABC)*, Unit Waktu, *Unused Capacity*, *Used Capacity*.

**Venty Nurlita Lendrasari**

*Accounting Department, Economic Faculty, Jember University*

## **ABSTRACT**

*Most of the revenue in hotel comes from room division because room supplying is the primary sales for the hospitality industry. Therefore, the hospitality industry is required to be able to determine the exact price of the room. This causes the management requires accurate information such as the room cost or unit cost to be used as a basis for making decisions. This research was conducted to analyze the results of the calculation of the room cost by using Time-Driven Activity Based Costing (TDABC). TDABC method emphasizes the use of time as the basis for calculating costs. The object of this research is Bintang Mulia Hotel & Resto and focuses only on Room Division. This research is a qualitative study by using a case study approach. Results from the calculation using the TDABC method were then compared with the room price that had been set by the company. Based on the benchmark method that performed by company, the price of room types Superior, Regency, Premier, and Mulia Suite, sequently is Rp 300.000, Rp 340.000, Rp 475.000, and Rp 550.000, while according to TDABC calculation, the price of room types Superior, Regency, Premier, and Mulia Suite sequently is Rp 324.271,81, Rp 346.643,36, Rp 414.437,35, and Rp 431.426,38. Thus, the results showed that in 2014, Bintang Mulia Hotel & Resto operate with profit margins that were not appropriate and only use a fraction of the total capacity, it means that the number of used capacity is smaller than unused capacity.*

**Keywords:** *Time Driven Activity Based Costing (TDABC), Time Unit, Unused Capacity, Used Capacity.*

## RINGKASAN

### **Analisis Perhitungan Biaya Kamar pada *Room Division* di Bintang Mulia Hotel & Resto dengan Metode *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC)**

Venty Nurlita Lendrasari; 110810301014; 2015; 76 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Hotel merupakan salah satu bentuk badan usaha dalam industri pariwisata yang menyediakan pelayanan jasa dan tentunya memerlukan strategi khusus agar dapat bertahan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat karena mengingat banyaknya hotel yang berada di kota Jember. Strategi tersebut seharusnya tidak hanya terkait dengan kualitas penawaran jasa, namun juga mengenai penetapan harganya. Perhitungan biaya yang kurang sesuai dapat berdampak pada ketidaktepatan dalam menentukan harga yang kemudian juga berpengaruh terhadap stabil tidaknya penjualan produk. Hal tersebut menyebabkan perlu adanya penerapan metode perhitungan biaya yang mampu menghasilkan informasi biaya yang akurat dan laba yang akan diperoleh. TDABC adalah metode yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan, khususnya yang memiliki model aktivitas multi *driver*. Hal tersebut dikarenakan TDABC merupakan sistem yang mampu membantu perusahaan untuk mencapai perbaikan operasional dengan mengidentifikasi proses yang kurang efisien secara cepat dan memberikan berbagai informasi penting bagi perusahaan untuk digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hasil penghitungan biaya kamar dengan menggunakan metode *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC). TDABC lebih menekankan pada penggunaan unit waktu sebagai dasar perhitungan biaya. Objek dalam penelitian ini adalah Bintang Mulia Hotel & Resto dan hanya berfokus pada *Room Division*. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Hasil dari perhitungan TDABC nantinya akan dibandingkan dengan harga kamar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan

sekunder, dengan jenis data kualitatif maupun kuantitatif. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan penelitian kepustakaan (*library research*) dan lapangan (*field research*). Penelitian lapangan meliputi wawancara, observasi secara langsung, dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif analitis, yaitu metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, mempersiapkan, serta menganalisis data. Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahun 2014 Bintang Mulia Hotel & Resto beroperasi dengan *profit margin* yang kurang sesuai karena berdasarkan hasil perhitungan TDABC, tarif kamar untuk jenis Superior dan Regency menunjukkan pengakuan perusahaan lebih rendah, sedangkan untuk jenis kamar Premier dan Mulia Suite diakui lebih tinggi. Selain itu, Bintang Mulia Hotel & Resto hanya menggunakan sebagian kecil dari total kapasitasnya. Rata-rata *used capacity* pada Bintang Mulia Hotel & Resto adalah sebesar 11,73% dari total kapasitas, sehingga untuk *unused capacity* adalah sebesar 88,27% dari total kapasitas yang tersedia.

## PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya. Dengan mengucapkan Alhamdulillah atas limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Perhitungan Biaya Kamar pada *Room Division* di Bintang Mulia Hotel & Resto dengan Metode *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC)” yang telah disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Selama penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan semua pihak. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan hormat dan terima kasih yang sebesar besarnya kepada:

1. Drs. Moh. Hasan, M.Sc., Phd, selaku Rektor Universitas Jember
2. Dr. Mohammad Fathorrazi, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
3. Dr. Muhammad Miqdad, S.E, MM, Ak., selaku ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember dan Dr. Ahmad Roziq, SE.,MM., Ak., selaku sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember
4. Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak. dan Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si, Ak. selaku dosen pembimbing yang dengan ketulusan hati dan kesabaran memberikan bimbingan dan masukan dalam penyusunan hingga penyelesaian skripsi ini.
5. Dr. Yosefa Sayekti, M. Com, Ak. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang dengan ketulusan hati memberikan saran dan nasihat.
6. Bapak/Ibu dosen serta karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing dan mengasah intelektual serta dukungan yang diberikan, semoga dapat menjadi ilmu yang bermanfaat.
7. Manajemen Bintang Mulia Hotel & Resto beserta seluruh staf, khususnya Bapak Sugeng Purwanto selaku *General Manager*, atas kesediaannya mengizinkan dan memberikan data serta informasi terkait penelitian ini.

8. Ibuku tercinta, Dra. Indrayati Cahyaning Rahayu, yang dengan sabar mendukung serta mendoakan dengan tulus dan memberikan kasih sayang maupun semangat dalam penyusunan skripsi ini.
9. Kakakku tersayang Ira Nurika Lendrasari, terima kasih telah memberikan senyuman, semangat dan doa, serta terima kasih atas keluarga besarku yang telah tulus mendukung serta mendoakanku.
10. Ilham Setiya Budi, terima kasih atas canda tawa, kasih sayang, semangat, doa, dukungan, saran, dan kesabarannya untuk selalu menemaniku melakukan penelitian di lapangan, serta waktunya yang selalu mau menjadi tempatku untuk mengutarakan keluh kesah selama ini.
11. Sahabat-sahabatku sejak SMP hingga sekarang dan selamanya, (CHUGIL) Mew, Utre, Atim, Pussy, Bintol, Egi, Ndong, Pino, terima kasih untuk canda tawa, keceriaan, kenangan, cerita sedih maupun senang, dan kebersamaannya selama ini.
12. Sahabat-sahabatku dari kuliah Anna Rizqi Amelia, Arie Dwijayanti, Wona Martinanda, Desi Indah Sari, dan Husnunnida Maharani, terima kasih atas semangat dan keceriaannya, banyak cerita bersama kalian selama ini.
13. Teman-teman seperjuangan kuliah sekaligus keluarga kecilku karena memiliki “papa” dosen pembimbing yang sama, Riri, Sotel, Rahayu, Dwi, Marsa, dan Jenny terima kasih atas kerja samanya dan terima kasih buat Akuntansi 2011, semoga kita adalah golongan orang-orang yang sukses.
14. Serta semua pihak yang namanya tidak disebut satu persatu penulis mengucapkan terima kasih banyak atas bantuan yang diberikan.

Penulis mengharapkan kritik dan saran karena skripsi ini masih jauh dari sempurna. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada penulis dan para pembaca.

Jember,

Venty Nurlita Lendrasari

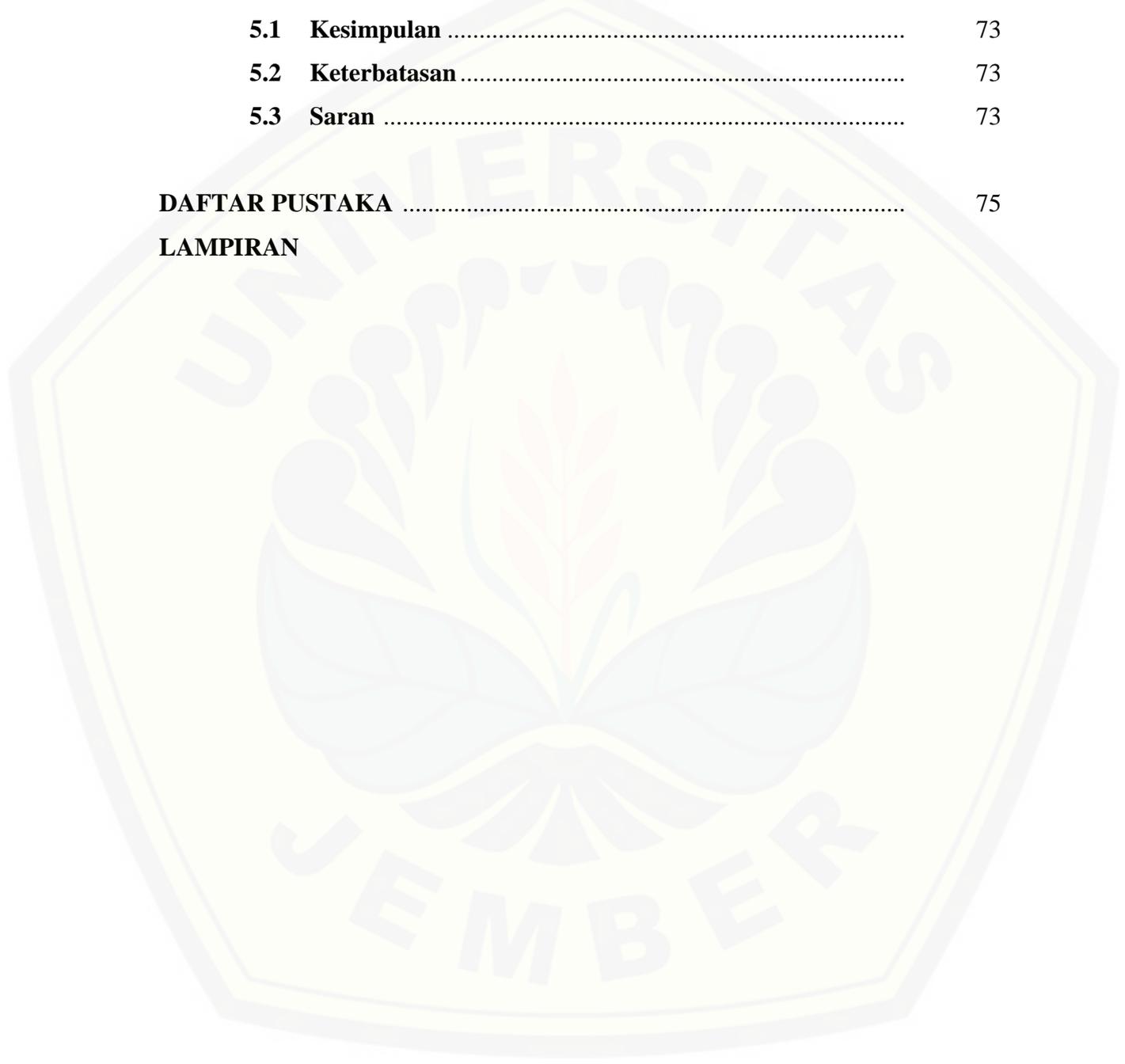
**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>RINGKASAN</b> .....	x
<b>PRAKATA</b> .....	xii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xviii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xix
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	4
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	4
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	4
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	6
<b>2.1 Akuntansi Biaya</b> .....	6
2.1.1 Definisi Akuntansi Biaya .....	6
2.1.2 Tujuan Akuntansi Biaya .....	7
<b>2.2 Biaya</b> .....	7
2.2.1 Definisi Biaya .....	7
2.2.2 Klasifikasi Biaya .....	8

2.3	<i>Activity Based Costing (ABC)</i> .....	11
2.3.1	Definisi <i>Activity Based Costing (ABC)</i> .....	11
2.3.2	Tujuan dan Peranan <i>Activity Based Costing (ABC)</i> ..	12
2.3.3	Manfaat dan Keterbatasan <i>Activity Based Costing (ABC)</i> .....	12
2.4	<i>Time Driven Activity Based Costing (TDABC)</i> .....	14
2.4.1	Definisi <i>Time Driven Activity Based Costing (TDABC)</i> .....	14
2.4.2	Perbandingan antara Metode <i>Activity Based Costing (ABC)</i> dengan <i>Time Driven Activity Based Costing (TDABC)</i> .....	15
2.4.3	Langkah-Langkah dalam TDABC .....	16
2.4.4	Implementasi <i>Time Driven Activity Based Costing (TDABC)</i> .....	18
2.5	<b>Penelitian Terdahulu</b> .....	23
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....		25
3.1	<b>Lokasi dan Objek Penelitian</b> .....	25
3.2	<b>Jenis dan Pendekatan Penelitian</b> .....	25
3.3	<b>Metode Pengumpulan Data</b> .....	26
3.4	<b>Jenis dan Sumber Data</b> .....	26
3.4.1	Jenis Data .....	26
3.4.2	Sumber Data .....	27
3.5	<b>Pemilihan Informan</b> .....	27
3.6	<b>Analisis Data</b> .....	27
3.7	<b>Teknik Keabsahan Data</b> .....	28
3.8	<b>Kerangka Pemecahan Masalah</b> .....	29
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....		30
4.1	<b>Gambaran Umum Perusahaan</b> .....	30
4.1.1	Sejarah Bintang Mulia Hotel & Resto .....	30

4.1.2 Lokasi Bintang Mulia Hotel & Resto .....	31
4.1.3 Arti Logo Bintang Mulia Hotel & Resto .....	32
4.1.4 Motto Bintang Mulia Hotel & Resto .....	32
4.1.5 Visi dan Misi Bintang Mulia Hotel & Resto .....	32
4.1.6 Prinsip-Prinsip Dasar Bintang Mulia Hotel & Resto .....	33
4.1.7 Struktur Organisasi Bintang Mulia Hotel & Resto ...	34
4.1.8 Fasilitas-Fasilitas Bintang Mulia Hotel & Resto .....	39
4.1.9 Personalia Bintang Mulia Hotel & Resto .....	44
<b>4.2 Tahapan Perhitungan Biaya Kamar dengan Metode TDABC .....</b>	<b>46</b>
4.2.1 Daftar Aktivitas dan Unit Waktu .....	46
4.2.2 Kapasitas Praktis Sumber Daya yang Digunakan .....	49
4.2.3 <i>Capacity Cost Rate</i> .....	50
4.2.4 <i>TDABC Cost Driver Rate</i> .....	52
4.2.5 <i>TDABC Cost of Performing Activities</i> .....	54
<b>4.3 Biaya Kamar Bintang Mulia Hotel &amp; Resto pada Tahun 2014 dengan Metode TDABC .....</b>	<b>63</b>
4.3.1 Jenis Kamar Superior ( <i>Walk in Guest &amp; Reservation</i> ) .....	63
4.3.2 Jenis Kamar Regency ( <i>Walk in Guest &amp; Reservation</i> ).....	64
4.3.3 Jenis Kamar Premier ( <i>Walk in Guest &amp; Reservation</i> ).....	64
4.3.4 Jenis Kamar Mulia Suite ( <i>Walk in Guest &amp; Reservation</i> ).....	65
<b>4.4 Perbandingan antara Metode Perhitungan Biaya yang Digunakan oleh Perusahaan dengan Metode TDABC ..</b>	<b>66</b>
4.4.1 Analisis untuk Jenis Kamar Superior .....	68
4.4.2 Analisis untuk Jenis Kamar Regency .....	69

4.4.3 Analisis untuk Jenis Kamar Premier .....	70
4.4.4 Analisis untuk Jenis Kamar Mulia Suite .....	71
<b>BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN.....</b>	<b>73</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>73</b>
<b>5.2 Keterbatasan .....</b>	<b>73</b>
<b>5.3 Saran .....</b>	<b>73</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>75</b>
<b>LAMPIRAN</b>	



**DAFTAR TABEL**

	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu .....	23
4.1 Fasilitas Kamar Bintang Mulia Hotel & Resto .....	40
4.2 Tarif Jasa Laundry Pria di Bintang Mulia Hotel & Resto .....	43
4.3 Tarif Jasa Laundry Wanita di Bintang Mulia Hotel & Resto.....	44
4.4 Karyawan Bintang Mulia Hotel & Resto .....	45
4.5 Daftar Detail Aktivitas & Tabel Unit Waktu .....	46
4.6 Kapasitas Praktis Sumber daya yang Digunakan .....	50
4.7 Data Kamar yang Terjual selama Tahun 2014.....	51
4.8 TDABC <i>Cost Driver Rate</i> .....	53
4.9 TDABC <i>Cost of Performing Activities</i> (Superior).....	55
4.10 TDABC <i>Cost of Performing Activities</i> (Regency).....	57
4.11 TDABC <i>Cost of Performing Activities</i> (Premier) .....	59
4.12 TDABC <i>Cost of Performing Activities</i> (Mulia Suite).....	61
4.13 Tabel Perbandingan Biaya Kamar antara Metode Perusahaan dan Metode TDABC (sebelum <i>margin</i> ).....	66
4.14 Tabel Perbandingan Biaya Kamar antara Metode Perusahaan dan Metode TDABC (setelah <i>margin</i> ).....	67

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran:

1. Daftar Inventaris
2. Sumber Daya Manusia terkait Penyediaan Jasa Sewa Kamar (Tenaga Kerja Langsung)
3. Sumber Daya Manusia terkait Penyediaan Jasa Sewa Kamar (Tenaga Kerja Tidak Langsung)
4. Daftar Aset Tetap pada Jenis Kamar SUPERIOR
5. Daftar Aset Tetap pada Jenis Kamar REGENCY
6. Daftar Aset Tetap pada Jenis Kamar PREMIER
7. Daftar Aset Tetap pada Jenis Kamar MULIA SUITE
8. Biaya Overhead – Listrik
9. Biaya Overhead – Air
10. Biaya Overhead – Telepon
11. Biaya Overhead – Pemeliharaan Kolam Renang dan Taman
12. Daftar Pertanyaan
13. Hasil Foto Dokumentasi
14. Hasil Konfirmasi

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Mobilitas manusia kini telah meningkat secara drastis. Banyak masyarakat yang melakukan perjalanan ke berbagai tujuan, baik perjalanan bisnis ataupun perjalanan untuk berlibur. Perjalanan tersebut rata-rata membutuhkan waktu lebih dari satu hari sehingga diperlukan suatu tempat untuk beristirahat (Riediansyaf dan Basuki, 2013). Hal tersebut tentu bisa menjadi salah satu peluang bagi para pelaku bisnis untuk mengembangkan bisnis akomodasi. Tingginya pertumbuhan usaha saat ini telah menciptakan persaingan bisnis yang semakin ketat. Persaingan tersebut sudah mulai merambah ke berbagai bidang industri. Keadaan tersebut tentu saja memaksa para pengusaha untuk menggunakan berbagai strategi khusus. Banyak cara yang dapat dilakukan agar suatu usaha tidak kalah bersaing, sehingga masih dapat bertahan bahkan berkembang di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Hotel merupakan salah satu bentuk badan usaha dalam industri pariwisata yang menyediakan pelayanan jasa dan tentunya juga memerlukan strategi khusus agar dapat bertahan sehingga mampu memberikan kontribusi positif bagi negara maupun masyarakat.

Industri perhotelan di Indonesia merupakan salah satu kontributor devisa negara, terutama dalam kaitannya dengan pariwisata Indonesia. *World Tourism Organization* (WTO) menyatakan bahwa jumlah orang-orang yang melakukan aktivitas bepergian akan meningkat dari waktu ke waktu sehingga kebutuhan tenaga kerja terampil untuk menjalankan kegiatan operasional dari segi layanan pariwisata, transportasi, hingga akomodasi akan selalu dibutuhkan untuk menunjang industri tersebut (<http://perhotelan.org/indonesia/>). Hal tersebut tentunya dapat memberikan kesempatan kerja bagi banyak masyarakat sehingga membantu mengurangi jumlah angka pengangguran, khususnya di Indonesia. Bahkan WTO juga menyatakan bahwa industri perhotelan nantinya akan menjadi salah satu industri terbesar di dunia, dimana para profesional yang telah memahami perhotelan dapat bekerja pada sektor strategis, sehingga mendirikan sebuah hotel bisa menjadi salah satu peluang emas untuk melakukan bisnis.

Bintang Mulia Hotel & Resto merupakan salah satu usaha perhotelan di pusat kota Tembakau, Jember, yang berpotensi menjadi bintang bagi para tamu maupun wisawatan dalam urusan penginapan dan menjadi objek penelitian. Hotel yang bergerak di bidang jasa ini merupakan hotel berbintang 3 dan terletak di kawasan perumahan elite yang jauh dari kebisingan, yakni di Jalan Nusantara nomor 18 dengan nomor *telephone* 0331-429999 fax 0331-428899. Hotel ini mudah diakses, tak jauh dari pusat belanja, perkantoran, dan sarana olahraga Gedung Olahraga Kaliwates. Hanya terletak 50 meter dari jalan protokol Jember. Bintang Mulia memiliki fasilitas restoran, *cafe lounge*, dan *Nusantara Meeting Room*. Kapasitasnya cukup memadai untuk pelatihan, seminar, pertemuan bisnis dan lain-lain. Fasilitas kolam renang hanya diperuntukkan bagi tamu-tamu yang bermalam. *'The Best Place in Town'* adalah slogan Bintang Mulia Hotel & Resto (<http://jembertourism.com/hotel-bintang-mulia.html>).

Penelitian ini lebih berkonsentrasi hanya pada *room division* di Bintang Mulia Hotel & Resto. Pemilihan *room division* dikarenakan luasnya lingkup divisi yang ada di sebuah hotel serta keterbatasan waktu dan sumber daya untuk melakukan penelitian ini. Selain itu, alasan di balik pemilihan *room division* sebagai objek penelitian adalah karena didasarkan pada fakta bahwa sebagian besar pendapatan Bintang Mulia Hotel & Resto berasal dari *room division*. Hal tersebut karena penyediaan kamar akomodasi (*room sale*) merupakan penjualan utama (*primary sale*) bagi industri perhotelan.

Perusahaan yang bergerak di bidang jasa memiliki peluang besar untuk dapat berkembang dengan pesat asalkan perusahaan tersebut mampu memenuhi keinginan konsumennya. Mengingat banyaknya hotel yang berada di kota Jember, maka Bintang Mulia Hotel & Resto dituntut untuk memiliki strategi-strategi khusus agar unggul dalam persaingan. Strategi tersebut tidak hanya terkait dengan kualitas penawaran jasa, namun juga mengenai penetapan harganya. Perhitungan biaya yang kurang sesuai dapat berdampak pada ketidaktepatan dalam menentukan harga yang kemudian juga berpengaruh terhadap stabil tidaknya penjualan produk. Oleh karena itu, perlu adanya penerapan model penentuan harga pokok yang mampu menghasilkan informasi biaya yang akurat dan laba

yang akan diperoleh. Menurut Handayani (2009), hal tersebut akan sulit untuk dicapai apabila perusahaan tidak dapat melakukan efisiensi produksi serta *cost effective*.

*Cost effective* hanya dapat dicapai oleh perusahaan yang dapat mengelola biaya dengan baik disertai metode biaya yang mendukung. Metode biaya yang dimaksud tidak menyebabkan terjadinya distorsi biaya sebagaimana dalam akuntansi tradisional. Selain itu metode biaya tersebut juga tidak membutuhkan banyak biaya (mahal) serta banyak mengkonsumsi waktu (*time consuming*) seperti *Activity Based Costing* (ABC). Namun, metode biaya yang dibutuhkan adalah metode biaya yang lebih *simple* dan mudah diaplikasikan serta tidak mahal (Handayani, 2009).

Sistem ABC mampu mengatasi kekurangan yang ada pada sistem biaya tradisional, yakni masalah distorsi biaya, namun sistem ABC ini membutuhkan banyak biaya (mahal) dan memakan waktu yang tidak sedikit bagi perusahaan untuk mengimplementasikannya. Hal tersebut menyebabkan sistem ABC tidak dapat diterima secara universal. Mengingat adanya kelemahan yang ada pada sistem ABC, maka muncul sistem ABC baru yang disebut dengan *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC).

TDABC merupakan hasil inovasi dari sistem ABC konvensional. Menurut Kaplan dan Anderson (2006) dalam Oktavia (2013), TDABC mampu memberikan solusi terhadap semua kelemahan yang terjadi dalam sistem ABC konvensional karena adanya perkiraan waktu yang diperlukan untuk setiap kegiatan sebagai pemicu biaya yang utama, yang disebut dengan *time driver*. TDABC adalah metode yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan, khususnya yang memiliki model aktivitas multi *driver*. Hal tersebut dikarenakan TDABC merupakan sistem yang mampu membantu perusahaan untuk mencapai perbaikan operasional dengan menghasilkan informasi biaya yang akurat dan informasi lain yang menguntungkan. Metode TDABC telah diimplementasikan oleh banyak perusahaan, yang terbukti mampu secara cepat mengidentifikasi proses yang kurang efisien dan memberikan berbagai informasi penting bagi perusahaan yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan uraian

tersebut, dapat diketahui bahwa banyak kelebihan yang ada pada sistem TDABC sehingga sangat potensial untuk diterapkan dalam industri perhotelan yang kini semakin berkembang. Oleh karena itu, peneliti mencoba untuk menggunakan pendekatan sistem TDABC untuk menghitung biaya kamar pada salah satu hotel yang berada di kota Jember, yaitu Bintang Mulia Hotel & Resto, khususnya pada *room division* dengan judul penelitian yaitu: “*Analisis Perhitungan Biaya Kamar pada Room Division di Bintang Mulia Hotel & Resto dengan Metode Time Driven Activity Based Costing (TDABC)*”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diajukan rumusan masalah dalam penelitian ini, yakni bagaimana penghitungan biaya kamar pada *room division* di Bintang Mulia Hotel & Resto dengan metode TDABC.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hasil penghitungan biaya kamar pada *room division* di Bintang Mulia Hotel & Resto dengan menggunakan metode TDABC.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak, antara lain:

### 1. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan mengenai perhitungan biaya kamar menggunakan pendekatan TDABC, yang nantinya juga diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu bahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan TDABC, khususnya pada obyek perusahaan jasa.



## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Akuntansi Biaya**

#### **2.1.1 Definisi Akuntansi Biaya**

Akuntansi biaya merupakan proses pencatatan, penggolongan, peringkasan dan pelaporan biaya pabrikasi, dan penjualan produk dan jasa, dengan cara-cara tertentu, serta penafsiran terhadap hasil-hasilnya. Pengertian ini memberikan panduan, yaitu bahwa akuntansi biaya merupakan bagian dari akuntansi keuangan yang mempunyai objek biaya, dan akuntansi manajemen (Mursyidi, 2008).

Menurut Mulyadi (2009), akuntansi secara garis besar dapat dibagi menjadi dua tipe: akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Akuntansi biaya bukan merupakan tipe akuntansi tersendiri yang terpisah dari dua tipe akuntansi tersebut di atas, namun merupakan bagian dari keduanya. Akuntansi biaya adalah proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, dan penyajian biaya pembuatan dan penjualan produk atau jasa, dengan cara-cara tertentu, serta penafsiran terhadapnya. Objek kegiatan akuntansi biaya adalah biaya.

Proses akuntansi biaya dapat ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pemakai luar perusahaan. Dalam hal ini proses akuntansi biaya harus memperhatikan karakteristik akuntansi keuangan. Dengan demikian, akuntansi biaya dapat merupakan bagian dari akuntansi keuangan (Mulyadi, 2009).

Proses akuntansi biaya juga dapat ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pemakai dalam perusahaan. Dalam hal ini proses akuntansi biaya harus memperhatikan karakteristik akuntansi manajemen. Dengan demikian akuntansi biaya merupakan bagian dari akuntansi manajemen (Mulyadi, 2009). Informasi akuntansi manajemen dapat disajikan kepada manajemen perusahaan dalam berbagai laporan, seperti anggaran, laporan penjualan, laporan biaya produksi, laporan biaya menurut pusat pertanggungjawaban, laporan biaya menurut aktivitas, dan lain-lain.

Menurut Mulyadi (2009), akuntansi biaya berfungsi untuk mengukur pengorbanan nilai masukan guna menghasilkan informasi bagi manajemen yang salah satu manfaatnya adalah untuk mengukur apakah kegiatan usahanya

menghasilkan laba atau tidak. Akuntansi biaya menyediakan informasi biaya yang dapat digunakan manajemen untuk melakukan pengelolaan alokasi berbagai sumber ekonomi guna menjamin dihasilkannya keluaran yang memiliki nilai ekonomis lebih tinggi daripada nilai masukan yang dikorbankan. Menurut Mursyidi (2008), akuntansi biaya memberikan informasi kepada pihak manajemen khususnya dalam rangka pengambilan keputusan dalam bidang penentuan harga jual, perencanaan pengembangan produk, pasar, penerimaan pesanan, bahkan memberikan informasi untuk menilai kinerja bagian/divisi ditinjau dari segi efektivitas dan efisiensi biaya bagian atau divisi yang bersangkutan. Kesalahan dalam memberikan informasi tentang biaya ini akan berakibat fatal, misalnya produk atau jasa tidak dapat bersaing.

## **2.1.2 Tujuan Akuntansi Biaya**

Menurut Mursyidi (2008), akuntansi biaya merupakan suatu sistem dalam rangka mencapai tiga tujuan utama, yaitu:

1. Menentukan harga pokok produk atau jasa.
2. Mengendalikan biaya.
3. Memberikan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tertentu.

Tujuan akuntansi biaya menurut Mursyidi ini selaras dengan tujuan utama akuntansi biaya menurut Mulyadi (2009), yang mengemukakan bahwa tiga tujuan pokok akuntansi biaya adalah menentukan kos produk, mengendalikan biaya, dan mengambil keputusan khusus. Umumnya, akuntansi biaya untuk penentuan kos produk ini ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pihak luar perusahaan. Akuntansi biaya untuk tujuan pengendalian biaya lebih ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pihak dalam perusahaan. Akuntansi biaya untuk pengambilan keputusan khusus menyajikan biaya masa yang akan datang.

## **2.2 Biaya**

### **2.2.1 Definisi Biaya**

Biaya (*cost*) diartikan sebagai suatu pengorbanan yang dapat mengurangi kas atau harta lainnya untuk mencapai tujuan, baik yang dapat dibebankan pada

saat ini maupun pada saat yang akan datang (Mursyidi, 2008). Biaya juga dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi, baik yang berwujud maupun tidak berwujud yang dapat diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Pengertian tersebut mengandung apa yang disebut *expired cost* (biaya yang telah terjadi), dan *unexpired cost* (biaya yang belum terjadi).

Menurut Mulyadi (2009), biaya merupakan obyek yang dicatat, digolongkan, diringkaskan, dan disajikan oleh akuntansi biaya. Dalam arti luas, biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi, atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

Terdapat empat unsur pokok dalam definisi biaya tersebut di atas, yaitu sebagai berikut (Mulyadi, 2009):

1. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi.
2. Diukur dalam satuan uang.
3. Yang telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi.
4. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu.

Informasi biaya sangatlah diperlukan, terutama bagi manajemen. Menurut Mulyadi (2009), tanpa informasi biaya, manajemen tidak memiliki ukuran apakah masukan yang dikorbankan memiliki nilai ekonomi yang lebih rendah daripada nilai keluarannya, sehingga tidak memiliki informasi apakah kegiatan usahanya menghasilkan laba atau sisa hasil usaha yang sangat diperlukan untuk mengembangkan dan mempertahankan eksistensi perusahaannya. Selain itu pula, tanpa adanya informasi biaya, manajemen tidak memiliki dasar untuk mengalokasikan berbagai sumber ekonomi yang dikorbankan dalam menghasilkan sumber ekonomi lain.

## 2.2.2 Klasifikasi Biaya

Biaya dapat digolongkan menurut objek pengeluaran, fungsi pokok dalam perusahaan, hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai, perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, dan jangka waktu manfaatnya (Mulyadi, 2009).

## 1. Objek Pengeluaran

Dalam cara penggolongan ini, nama objek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya. Misalnya nama objek pengeluaran adalah bahan bakar, maka semua pengeluaran yang berhubungan dengan bahan bakar disebut “biaya bahan bakar”.

## 2. Fungsi Pokok dalam Perusahaan

Dalam perusahaan manufaktur, ada tiga fungsi pokok, yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi administrasi & umum, sehingga biaya dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu:

### a. Biaya Produksi

Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual.

### b. Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk.

### c. Biaya Administrasi dan Umum

Biaya administrasi dan umum merupakan biaya-biaya untuk mengkoordinasi kegiatan produksi dan pemasaran produk.

## 3. Hubungan Biaya dengan Sesuatu yang Dibiayai

Sesuatu yang dibiayai dapat berupa produk atau departemen. Dalam hubungannya dengan sesuatu yang dibiayai, biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan, yaitu:

### a. Biaya Langsung (*Direct Cost*)

### b. Biaya Tidak Langsung (*Indirect Cost*)

Dalam hubungannya dengan produk, biaya produksi dibagi menjadi dua, yaitu biaya produksi langsung dan biaya produksi tidak langsung. Dalam hubungannya dengan departemen, biaya dibagi menjadi dua golongan, yaitu biaya langsung departemen dan biaya tidak langsung departemen.

Biaya langsung adalah biaya yang terjadi, yang penyebab satu-satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayai. Jika sesuatu yang dibiayai tersebut tidak ada, maka biaya langsung ini tidak akan terjadi. Biaya produksi langsung terdiri dari biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya langsung departemen (*direct departmental costs*) adalah semua biaya yang terjadi di dalam departemen tertentu.

Biaya tidak langsung adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai. Biaya tidak langsung dalam hubungannya dengan produk disebut dengan istilah biaya produksi tidak langsung atau biaya *overhead* pabrik (*factory overhead costs*). Dalam hubungannya dengan departemen, biaya tidak langsung adalah biaya yang terjadi di suatu departemen, tetapi manfaatnya dinikmati oleh lebih dari satu departemen.

#### 4. Perilaku Biaya dalam Hubungannya dengan Perubahan Volume Kegiatan/Aktivitas

Dalam hubungannya dengan perubahan volume aktivitas, biaya dapat digolongkan menjadi:

##### a. Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan.

##### b. Biaya Semivariabel

Biaya semivariabel adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semivariabel mengandung unsur biaya tetap dan unsur biaya variabel.

##### c. Biaya Semifixed

Biaya semifixed adalah biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.

##### d. Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar volume kegiatan tertentu.

## 5. Jangka Waktu Manfaatnya

Atas dasar jangka waktu manfaatnya, biaya dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

### a. Pengeluaran Modal (*Capital Expenditures*)

Pengeluaran modal merupakan biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi (biasanya periode akuntansi adalah satu tahun kalender).

### b. Pengeluaran Pendapatan (*Revenue Expenditures*)

Pengeluaran pendapatan adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut

## 2.3 *Activity Based Costing* (ABC)

### 2.3.1 Definisi *Activity Based Costing* (ABC)

*Activity Based Costing* (ABC) merupakan sistem penentuan biaya yang membebankan biaya ke objek biaya seperti produk atau jasa berdasarkan aktivitas yang mengkonsumsi sumber daya. Aktivitas di sini dapat berupa kejadian, tugas, atau unit kerja yang memiliki tujuan tertentu. Dengan sistem ABC, biaya akan dihitung pada masing-masing aktivitas dan dibebankan ke objek biaya berdasarkan konsumsi dari aktivitas yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk atau jasa (Mildawati, 2010).

ABC memusatkan perhatiannya pada biaya tidak langsung (*indirect cost*). Menurut Mildawati (2010), hal ini karena biaya tidak langsung merupakan biaya yang sulit ditelusuri terhadap objek biaya, sementara biaya langsung dapat dengan mudah ditelusuri ke objek biaya. Dasar yang dipakai untuk mengalokasikan biaya tidak langsung tersebut disebut dengan *drivers*. Sebuah *driver* sumber daya (*resource driver*) adalah sebuah dasar yang dipakai untuk mengalokasikan biaya sumber daya ke aktivitas-aktivitas yang berbeda. *Driver* aktivitas (*activity driver*) adalah sebuah dasar yang dipakai untuk mengalokasikan biaya aktivitas ke produk, pelanggan, atau objek biaya akhir.

## 2.3.2 Tujuan dan Peranan *Activity Based Costing* (ABC)

Menurut Ahmad (2005:14) dalam bukunya yang berjudul “Akuntansi Manajemen: Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan”, mengatakan bahwa tujuan *Activity-Based Costing* (ABC):

“Tujuan ABC digunakan untuk meningkatkan akurasi analisis biaya dengan memperbaiki cara penelusuran biaya ke objek biaya”.

*Activity-Based Costing* (ABC) sangat membantu perusahaan untuk dapat mengurangi distorsi yang disebabkan oleh sistem penentuan harga pokok tradisional dan mendapatkan biaya produk yang lebih akurat. Menurut Kaplan dan Cooper (1998) dalam Mildawati (2010), sistem ABC adalah metode *costing* yang pertama memberikan biaya *overhead* pada aktivitas dan kemudian ke produk, pesanan, atau pelanggan, berdasarkan konsumsi dari aktivitas yang berbeda.

Menurut Ahmad (2005:14) dalam bukunya yang berjudul “Akuntansi Manajemen, Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan”, mengatakan bahwa peranan dari sistem *Activity-Based Costing* (ABC) adalah sebagai berikut:

1. Pembebanan biaya tidak langsung dan biaya pendukung
2. Pembebanan biaya dan alokasi biaya: Biaya langsung dan tak langsung.

## 2.3.3 Manfaat dan Keterbatasan *Activity Based Costing* (ABC)

1. Manfaat *Activity Based Costing* (ABC)

Terdapat beberapa manfaat yang bisa diperoleh dari penggunaan *Activity Based Costing system*. Menurut Handayani (2009), sistem ABC dapat mengatasi distorsi biaya yang disebabkan oleh sistem biaya tradisional. ABC memperbaiki ketidakefisienan dalam sistem penentuan harga pokok tradisional. Sistem penentuan harga pokok tradisional hanya mengelompokkan biaya ke dalam tiga kategori yaitu bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan overhead (Mildawati, 2010).

Sistem *Activity Based Costing* menurut Mulyadi (2003:94) mempunyai berbagai manfaat berikut ini:

- a. Menyediakan informasi berlimpah tentang aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi *customer*.
- b. Menyediakan fasilitas untuk menyusun dengan cepat anggaran berbasis aktivitas (*activity-based budget*).
- c. Menyediakan informasi biaya untuk memantau implementasi rencana pengurangan biaya.
- d. Menyediakan secara akurat dan multidimensi kos produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

Menurut Ahmad (2005), dalam bukunya yang berjudul “Akuntansi Manajemen, Dasar-dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan”, mengemukakan bahwa manfaat *Activity-Based Costing* (ABC) yaitu:

- a. Menyajikan biaya produk lebih akurat dan informatif, yang mengarahkan pengukuran profitabilitas produk lebih akurat terhadap keputusan strategik, tentang harga jual, lini produk, pasar, dan pengeluaran modal.
- b. Pengukuran yang lebih akurat tentang biaya yang dipicu oleh aktivitas, sehingga membantu manajemen meningkatkan nilai produk (*product value*) dan nilai proses (*process value*).
- c. Memudahkan memberikan informasi tentang biaya relevan untuk pengambilan keputusan

### 2. Keterbatasan *Activity Based Costing* (ABC)

ABC telah digunakan perusahaan keuangan besar beberapa tahun yang lalu. Sistem ini mengukur harga pokok produk dan profitabilitas pelanggan tiap bulan, tentunya dengan mempertimbangkan tujuan untuk mendorong perbaikan berkelanjutan, penentuan harga jual, dan aktivitas yang berhubungan dengan pelanggan. Implementasi ABC konvensional menimbulkan masalah yang sekaligus menjadi keterbatasannya, yaitu sebagai berikut (Mildawati, 2010):

- a. Interview dan proses survey membutuhkan waktu dan mahal.
- b. Data untuk model ABC subjektif dan sulit divalidasi.
- c. Data membutuhkan penyimpanan, pemrosesan, dan pelaporan.

- d. Kebanyakan model ABC adalah lokal dan tidak menyediakan suatu pandangan yang integral tentang kesempatan mendapatkan laba bagi perusahaan.
- e. Model ABC tidak mudah *diupdate* untuk mengakomodasi perubahan keadaan.
- f. Model ini secara teori tidak benar jika mengabaikan penggunaan kapasitas yang secara potensial tidak digunakan.

## **2.4 Time Driven Activity Based Costing (TDABC)**

### **2.4.1 Definisi Time Driven Activity Based Costing (TDABC)**

*Time Driven Activity Based Costing* (TDABC) merupakan generasi kedua dari *Activity Based Costing* (ABC) yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Cooper pada tahun 2004 untuk mengatasi masalah kelemahan praktik/penerapan dalam penggunaan ABC konvensional.

Menurut Lambino (2007) dalam Handayani (2009), TDABC merupakan model inovasi yang tersedia bagi organisasi untuk memperoleh kejelasan tentang biaya dan laba yang akan diperoleh perusahaan yang telah mengirimkan produk atau jasa pada pelanggan. Lambino (2007) juga menjelaskan bahwa:

1. TDABC merupakan model yang dapat diestimasi dan diinstal dengan cepat.
2. TDABC dapat dengan mudah *diupdate* untuk merefleksikan perubahan dalam proses, variasi pesanan, serta biaya dari sumber daya yang digunakan.
3. Data TDABC dapat diperoleh dari sistem *Customer Relation Management* (CRM) dan *Enterprise Resource Planning* (ERP).
4. TDABC dapat divalidasi dengan melakukan observasi langsung terhadap estimasi model waktu.
5. TDABC secara eksplisit mampu memisahkan kapasitas sumber daya terpakai dari kapasitas sumber daya yang tidak terpakai untuk keperluan *management action*.

6. TDABC mengeksploitasi *time equation* yang menggabungkan berbagai variasi pesanan.

Menurut Kaplan dan Norton (2004:4) dalam Handayani (2009), TDABC memberi perusahaan pilihan yang praktis dan elegan dalam menentukan penggunaan biaya dan kapasitas dalam proses produksi mereka serta profitabilitas dari pesanan, produk, serta pelanggan. TDABC juga memungkinkan bagi perusahaan untuk mengembangkan sistem manajemen biaya mereka dan bukan meninggalkannya seperti yang terjadi dalam penerapan sistem ABC. Manajer dapat memperoleh informasi biaya yang lebih akurat serta informasi lain yang menguntungkan bagi perusahaan.

### **2.4.2 Perbandingan antara Metode *Activity Based Costing* (ABC) dengan *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC)**

Menurut Mildawati (2010), ABC konvensional adalah model penentuan harga pokok "*push/dorong*" dimulai dari total biaya yang dikeluarkan dari berbagai jenis sumber daya, seperti gaji atau bahan, dan kemudian menentukan berapa persen dari sumber daya yang terkait dengan setiap produk atau jasa. Kemudian menghitung rasio untuk total biaya, sehingga menghasilkan alokasi biaya untuk setiap produk. Sebaliknya, TDABC adalah model penentuan harga pokok "*pull/tarik*" dimulai dari perkiraan dua parameter: unit waktu yang diperlukan untuk melakukan kegiatan dan biaya per unit waktu, kemudian kalikan dengan kuantitas produk.

ABC konvensional menghitung biaya aktivitas aktual dan agregat mereka ke dalam *output*, seperti produk, yang mengkonsumsi kegiatan tersebut. TDABC menghitung biaya aktivitas pada tingkat standar dan mengabaikan efisiensi sisa dan/atau varians biaya kapasitas yang tidak terpakai. Namun kedua metode ABC mempunyai jumlah pengeluaran yang sama selama satu periode waktu (Mildawati, 2010).

Sebagai contoh pemrosesan order penjualan, diasumsikan bahwa total biaya departemen adalah \$57.600 (gaji, penyusutan, dan peralatan lainnya) per minggu, sesuai dengan kapasitas waktu praktis dari 5.760 menit (80 persen dari

kapasitas teoritis 40 jam per minggu untuk tiga karyawan). Oleh karena itu, biaya per menit untuk kelompok sumber daya ini \$10. Waktu yang diperlukan untuk memproses pesanan standar diperkirakan tiga menit pengolahan pesanan, untuk pelanggan baru memerlukan pendaftaran, yang memerlukan tambahan 15 menit. Akibatnya, pemrosesan order untuk pelanggan baru memakan waktu 18 menit, sedangkan 3 menit untuk pelanggan lama. Dalam TDABC, biaya per pesanan adalah \$30 untuk pelanggan lama dan \$180 untuk pelanggan baru. Persamaan waktu untuk contoh di atas ini adalah sebagai berikut:

Waktu pemrosesan order per order = 3 + 15 (jika pelanggan baru)

Dengan dimasukkannya pemicu banyak waktu, aktivitas yang kompleks dapat dimodelkan tanpa memperluas jumlah aktivitas (Kaplan dan Anderson, 2004 dalam Mildawati, 2010). Oleh karena itu, tampaknya TDABC banyak memberikan kesempatan untuk mendesain model biaya dalam lingkungan yang kompleks dengan aktivitas seperti di perusahaan distribusi logistik dan rumah sakit, dan perusahaan pelayanan (Mildawati, 2010).

### 2.4.3 Langkah-Langkah dalam TDABC

TDABC, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, merupakan hasil pengembangan dan solusi atas semua masalah yang terjadi dalam sistem ABC, sehingga tahap pengimplementasiannya tidak jauh berbeda dengan tahapan yang terdapat dalam sistem ABC. Menurut Mildawati (2010), terdapat beberapa langkah penting dalam mengimplementasikan sistem TDABC, yaitu sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi berbagai aktivitas kelompok sumber daya (departemen). Serupa dengan sistem ABC, tahap ini akan menjadi dasar sistem biaya karena aktivitas adalah sumber dimana biaya mulai terbentuk. Tahap ini dapat diidentifikasi melalui metode wawancara.
2. Menentukan biaya total setiap kelompok sumber daya (departemen). Pada tahap ini, biaya total yang dibutuhkan dalam setiap kelompok sumber daya (departemen) perlu ditentukan seperti biaya tenaga kerja tidak

langsung. Jumlah dari biaya-biaya tersebut disebut dengan *costs of capacity supplied*.

3. Menentukan kapasitas praktis dari masing-masing kelompok sumber daya (departemen).

Kapasitas praktis adalah total waktu yang dibutuhkan untuk melakukan setiap proses dalam satu periode proses produksi. Misalnya adalah jam kerja yang tersedia, termasuk liburan, pertemuan, dan jam pelatihan. Sumber untuk menentukan kapasitas praktis tidak hanya jam kerja saja, melainkan juga bisa dua sumber, yaitu jam kerja dan jam mesin, atau bahkan juga sumber lain selama sumber tersebut digunakan dalam proses produksi.

4. Menghitung *capacity cost rate* untuk tenaga kerja tidak langsung atau biaya per unit masing-masing kelompok sumber daya (departemen).

Tahap ini dilakukan dengan cara membagi total biaya kelompok sumber daya (departemen) yang didapatkan dari tahap dua dengan kapasitas praktis yakni pada tahap tiga.

5. Menentukan estimasi waktu untuk setiap peristiwa, berdasarkan persamaan waktu untuk aktivitas dan karakteristik kejadian.

Tahap ini perlu melakukan beberapa observasi untuk dapat menentukan kapasitas praktis (waktu) yang sebenarnya dibutuhkan untuk melakukan sebuah aktivitas. Untuk mendapatkan data dalam tahap ini, peneliti TDABC dapat meneliti secara personal mengenai berapa jam atau menit rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan. Tahap ini dapat memperbaiki keakuratan estimasi.

6. Menentukan *cost driver rate*

Pada tahap ini, kalikan biaya unit masing-masing kelompok sumber daya (departemen) dengan estimasi waktu untuk kejadian. Menurut Kumar dan Dalgobind (2013), *cost driver* merupakan suatu faktor yang menyebabkan perubahan biaya aktivitas. Dalam TDABC *cost driver* yang digunakan adalah driver waktu.

## 2.4.4 Implementasi Time-Driven Activity Based Costing (TDABC)

TDABC bukanlah perbaikan hipotetis untuk analisis tradisional ABC. Sistem TDABC ini telah diterapkan di puluhan perusahaan, yang terbukti membantu mereka untuk memberikan peningkatan keuntungan yang signifikan dengan cepat (Kaplan dan Anderson, 2003). Berikut ini adalah beberapa contoh perusahaan yang telah mengimplementasikan sistem TDABC.

### 1. Sanac Inc.

Sanac Inc. merupakan perusahaan grosir Belgia yang mendistribusikan produk-produk untuk perawatan tanaman bagi petani, industri sektor publik, serta toko-toko eceran besar dan kecil. Total penjualan Sanac mencapai €62 juta dengan armada transportasi 25 buah truk serta gudang untuk menyimpan 22.500 palet produk dan karyawan yang berjumlah 129 orang. Karyawan tersebut sebanyak 40 orang dipekerjakan dibagian penjualan (*sales*) dan 57 orang dipekerjakan di bagian gudang. Adapun jumlah pelanggan Sanac mencapai 7.000 orang. Sanac Inc. memiliki strategi untuk unggul dalam persaingan. Strategi tersebut adalah:

#### a. *Product know-how*

Sanac tidak hanya menjual produk-produk untuk perawatan tanaman namun juga mendistribusikan pengetahuan tentang produk tersebut terhadap pelanggan.

#### b. *Market know-how*

Pasar Sanac bersifat musiman dan mengikuti trend sehingga feedback dari tenaga penjualan (*sales*) sangat penting sebagai sumber informasi atas apa yang sedang terjadi di pasar.

#### c. *Service*

*Service* bagi pelanggan merupakan hal yang penting. Sanac merupakan perusahaan logistik sehingga pengiriman yang cepat dan tepat waktu merupakan hal yang penting untuk dilakukan sebagai bagian dari penyediaan *service* bagi pelanggan.

Lini bisnis Sanac Inc. terdiri atas *agriculture*, *horticulture*, serta *home and garden*. Dari tiga lini bisnis Sanac, lini bisnis *agriculture* dan hortikultura memiliki banyak pesaing. Sedangkan untuk lini bisnis *home and garden*, Sanac memiliki posisi "*strong*" dibandingkan pesaing. Padahal lini bisnis ini merupakan lini bisnis baru. Sehingga pada tahun 2000 strategi pemasaran Sanac difokuskan pada outlet eceran (*home and garden*) yang merupakan segmen baru. Namun permasalahannya Sanac tidak memahami benar biaya yang sebenarnya dari aktivitas baru tersebut atau sumber daya yang diinvestasikannya (logistik, administrasi, dan pendanaan) tersebut. Adanya kontradiksi dalam profitabilitas yaitu terjadinya penurunan pada laba operasi namun tingkat penjualan mengalami kenaikan (€37 menjadi €62 juta dalam 4 tahun) dan *gross margin* tetap menyebabkan Gertjan De Creus, CEO Sanac, berpendapat bahwa lini bisnis *home and garden* menghasilkan kerugian yang signifikan karena menyebabkan terjadinya peningkatan biaya overhead pabrik. Akhirnya Sanac Inc. mengubah strateginya yang semula strategi pertumbuhan (*growth*) berubah menjadi *profitability*.

Tahun 2005, De Creus meminta *controllernya*, Mike Johnson untuk mengimplementasikan sistem ABC dalam pengelolaan biaya. Namun ternyata sistem ABC bukan sistem biaya yang terbaik karena masih kurang akurat saat diimplementasikan oleh Johnson. Hal ini dikarenakan Sanac sebagai perusahaan distributor memiliki aktivitas yang kompleks dan *cost driver* yang juga kompleks. Tim Sanac kesulitan membebaskan biaya sumber daya pada jumlah subaktivitas yang banyak (330 subaktivitas) karena memang Sanac memiliki kompleksitas aktivitas yang tinggi karena ada 7000 pelanggan yang harus dilayani dengan berbagai variasi permintaan baik untuk jasa maupun logistik.

Selanjutnya setelah De Creus membaca buku TDABC yang diperkenalkan oleh Kaplan, De Creus meminta Johnson untuk mengimplementasikan TDABC. Dalam menerapkan TDABC ini awalnya Johnson melakukan identifikasi aktivitas-aktivitas bisnis dalam Sanac Inc.

Dua aktivitas bisnis dalam Sanac Inc. adalah seleksi pengiriman dan pemrosesan pesanan penjualan. Langkah selanjutnya dalam implementasi, Johnson mendeskripsikan proses bisnis masing-masing aktivitas tersebut. Setelah mengetahui proses bisnis maka langkah selanjutnya menyusun *time equation*.

Apabila estimasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu aktivitas sudah diketahui, maka selanjutnya menentukan biaya yang dibebankan atas aktivitas tersebut berdasarkan biaya per menit yang telah ditetapkan sebelumnya. Biaya yang dibebankan pada pelanggan akan semakin tinggi apabila waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan aktivitas tersebut juga banyak. Namun jumlah biaya dan waktu yang dibutuhkan untuk masing-masing aktivitas tersebut juga tergantung dari karakteristik pengiriman dan pesanan penjualan pelanggan.

Oleh karena itu implementasi sistem TDABC di Sanac Inc. dapat menghasilkan informasi yang lebih cepat dan akurat karena tidak ada unsur subyektivitas serta tidak membutuhkan banyak waktu untuk menghasilkan informasi biaya yang dibutuhkan oleh manajemen. Hasil implementasi ini menunjukkan bahwa penggunaan sistem TDABC dapat mengidentifikasi proses yang kurang efisien dan dapat mentransformasi hubungan pelanggan yang *unprofitable*. De Creus tidak menduga bahwa sistem TDABC sangat berperan penting dalam menciptakan *shareholder value*.

### 2. Perpustakaan KU Leuven Arenberg

Perpustakaan KU Leuven Arenberg merupakan suatu unit aktivitas dalam universitas. Pimpinan perpustakaan mencoba menerapkan TDABC agar dapat memperoleh informasi biaya yang lebih akurat yang dapat mendukung pimpinan perpustakaan dalam mengambil keputusan berkaitan dengan tujuan *cost effective*. Apabila penghematan biaya dapat dilakukan maka biaya yang dibebankan pada pelanggan perpustakaan diharapkan bisa lebih murah.

Dalam perpustakaan KU Leuven Arenberg terdapat empat aktivitas umum *inter-library loan* (ILL), yakni antara lain: proses, pengiriman, penutupan, dan faktur. Masing-masing aktivitas tersebut memiliki subaktivitas yang berbeda untuk *outgoing* dan *incoming request*. Sebagaimana langkah-langkah penerapan sistem TDABC yang diterapkan di Sanac Inc., perpustakaan KU Leuven Arenberg juga disusun *time equation* dari masing-masing aktivitas ILL, yaitu *incoming request* dan *outgoing request*. Masing-masing aktivitas ILL dalam perpustakaan KU Leuven Arenberg memiliki empat aktivitas utama yang sama. Empat aktivitas tersebut adalah proses, *deliver*, *close*, dan *invoice*.

Besarnya biaya masing-masing aktivitas tergantung jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan aktivitas tersebut. Semakin besar jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan aktivitas tersebut maka semakin besar pula biaya yang dibutuhkan.

Implementasi TDABC di perpustakaan KU Leuven Arenberg menunjukkan bahwa TDABC tidak hanya dapat diaplikasikan dalam industri manufaktur saja. Namun dalam industri pendidikan TDABC juga dapat diimplementasikan. Hasilnya menunjukkan bahwa *time equation* dapat menyajikan aktivitas-aktivitas yang mengkonsumsi waktu yang paling banyak sehingga harus dihilangkan untuk tujuan *cost reduction* sehingga pada akhirnya biaya yang dibebankan pada pelanggan akan rendah.

Selain itu dengan implementasi TDABC pimpinan perpustakaan dapat mengetahui bahwa apabila staf perpustakaan diminta untuk meningkatkan kecepatan pengiriman data yang dibutuhkan oleh para pelanggan, maka tentunya biaya yang dibutuhkan juga akan meningkat. Informasi ini dapat digunakan oleh pimpinan perpustakaan sebagai dasar dalam mengambil suatu keputusan mengenai tingkat layanan kepada pelanggan di dalam perpustakaan serta keputusan mengenai harga yang akan dibebankan pada pelanggan.

### 3. Klein Steel

Klein Steel adalah pusat layanan baja yang terletak di bagian utara New York yang mendistribusikan lebih dari 3.500 produk dengan rata-rata *mark-up* sebesar 30%. Karena penanganan dan biaya distribusi yang tinggi, maka margin bersih hanya sebesar 1%. Perusahaan ini menggunakan sistem TDABC yang memungkinkannya untuk mengetahui biaya pada distribusi, produk, pelanggan, dan ukuran pesanan. Dengan begitu, Klein memiliki informasi biaya dan profitabilitas yang akurat dalam jangka waktu 1-2 bulan. Di antara berbagai temuannya adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan tidak mampu menghasilkan keuntungan pada setiap penjualan yang kurang dari 20 persen margin kotor (terlepas dari ukuran pesanan).
- b. Terdapat dua puluh lima persen dari total keseluruhan pelanggan merupakan pelanggan yang *unprofitable*.
- c. Terdapat beberapa rute distribusi yang tidak menguntungkan.
- d. Penjual telah mencoba selama bertahun-tahun untuk meningkatkan volume pesanan dengan beberapa pelanggan yang *unprofitable* namun tidak berhasil.

Klein bertindak cepat untuk menetapkan pedoman penerimaan pesanan baru, memberikan insentif pelanggan untuk menggabungkan pesanan-pesanan kecil menjadi sebuah pesanan dalam jumlah besar untuk mengurangi biaya pengiriman dan memberlakukan rencana komisi penjualan baru berdasarkan *net profitability* pelanggan. Klein mendapatkan peningkatan laba kotor awal sebesar 4% dan mendapatkan kembali biaya pemasangan sistem TDABC dalam waktu enam bulan. Perusahaan menargetkan adanya peningkatan laba lebih dari \$700.000 per tahun.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
Agung, Hendy Dwindardi (2008)	Penerapan <i>Time-Driven Activity-Based Costing</i> sebagai Sistem Penghitungan Biaya pada Rumah Sakit Aneka Bersalin “X” Sidoarjo (Studi Kasus)	Rumah Sakit Aneka Bersalin “X” Sidoarjo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TDABC dapat diterapkan dengan cukup mudah pada RSAB X</li> <li>- <i>Capacity cost rate</i> dapat menjadi dasar pengukuran biaya yang lebih akurat untuk RSAB X</li> <li>- RSAB X hanya menggunakan sebagian kecil dari kapasitasnya</li> <li>- RSAB X beroperasi dengan biaya tidak efektif yang cukup besar</li> </ul>
Hajiha, Zohreh dan Alishah, Samad Safari (2011)	<i>Implementation of Time-Driven Activity-Based Costing System and Customer Profitability Analysis in The Hospitality Industry: Evidence From Iran</i>	Parsian Hotel, Iran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TDABC memberikan data yang lebih tepat mengenai biaya dan profitabilitas pelanggan</li> <li>- TDABC menunjukkan aktivitas yang tidak bernilai tambah</li> <li>- TDABC menunjukkan kapasitas sebenarnya dari masing-masing bagian hotel</li> </ul>

---

Riediansyaf, Mertzha Dwiputri dan Basuki (2013)	<i>Designing Time- Driven Activity-Based Costing (TDABC) in the Room Division at Hotel X Malang: an Exploratory Case Study Approach</i>	Hotel X Malang	<ul style="list-style-type: none"><li>- Jasa penyewaan kamar hanya menyerap rata-rata sebesar 30% dari sumber daya yang telah disediakan.</li><li>- Hotel X beroperasi dengan <i>profit margin</i> yang terlalu tinggi terutama untuk tipe kamar <i>Junior Suite</i> dan <i>Royal Suite</i>.</li></ul>
---	---	----------------	--

---

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Obyek penelitian yang dipilih oleh penulis dalam penelitian ini adalah salah satu hotel berbintang 3 di kota Jember bernama Bintang Mulia Hotel & Resto yang dirancang dalam gaya minimalis namun modern dan penuh kenyamanan dengan lokasi cukup unik. Hotel yang memiliki 51 kamar tamu ini tidak terletak pada jalan raya seperti hotel-hotel di Jember lainnya. Bintang Mulia Hotel & Resto terletak di Jalan Nusantara nomor 18, lebih tepatnya berada di jalan menuju Gor Kaliwates Jember dengan nomor *telephone* 0331-429999 fax 0331-428899. Pemilihan Bintang Mulia Hotel & Resto sebagai objek penelitian, khususnya pada *room division* dikarenakan sebagian besar pendapatan Bintang Mulia Hotel & Resto berasal dari *room division*, namun penghitungan biaya kamarnya masih belum menerapkan sistem *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC).

### 3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti merupakan instrumen kunci (Sugiyono, 2005 dalam Haryanto, 2012). Penggunaan jenis penelitian ini dimaksudkan untuk dapat memperoleh gambaran mengenai obyek penelitian dengan berdasarkan fenomena dan fakta yang ada.

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah sebuah pendekatan studi kasus. Menurut Indriantoro dan Supomo (2011), penelitian studi kasus adalah penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subjek yang diteliti serta interaksinya dengan lingkungan.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian kepustakaan (*library research*)

Metode ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data yang berupa buku-buku referensi, artikel, jurnal, penelitian terdahulu, pendapat atau opini, dan teori mengenai permasalahan penelitian yang dibahas.

2. Penelitian lapangan (*field research*)

Metode ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data dengan meninjau langsung pada objek dan sasaran yang diteliti pada Bintang Mulia Hotel & Resto. Adapun penelitian lapangan meliputi:

- a. Wawancara (*interview*), yaitu penulis mengadakan wawancara dengan pihak perusahaan, yakni staf perusahaan yang berwenang guna memperoleh informasi yang dibutuhkan sehingga penulis mendapatkan gambaran mengenai *room division* di Bintang Mulia Hotel & Resto.
- b. Pengamatan (*observasi*), yaitu penulis mengadakan pengamatan langsung kepada objek dan sasaran yang akan diteliti, guna memperoleh data dan bahan informasi yang dibutuhkan.
- c. Dokumentasi, yaitu penulis melakukan dokumentasi pelaksanaan kegiatan penelitian melalui foto atau gambar, sebagai bukti fisik pelaksanaan penelitian.

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

#### 3.4.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Kualitatif

Data kualitatif yaitu data dari perusahaan dalam bentuk informasi, baik lisan maupun tulisan, seperti sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi perusahaan yang disertai dengan uraian tugasnya, serta data terkait dengan kamar hotel (jumlah kamar, jenis kamar, luas kamar, dan fasilitas di setiap kamar).

## 2. Data Kuantitatif

Data kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka seperti pencatatan jumlah kamar yang terjual selama satu periode, biaya *overhead* seperti listrik, telepon, air, dan pemeliharaan kolam renang & taman, serta gaji tenaga kerja yang dibutuhkan dalam rangka penulisan.

### 3.4.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh melalui pengamatan atau wawancara langsung dengan pihak perusahaan.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen atau arsip-arsip perusahaan yang berkaitan dengan *room division*.

### 3.5 Pemilihan Informan

Pada penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, melainkan yang ada adalah istilah kata informan yang nantinya akan diwawancarai secara mendalam berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti dan dibahas dalam penelitian ini. Informan pada penelitian kualitatif ini dipilih dan ditentukan dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti. Informan tersebut adalah pihak-pihak perusahaan yang memahami tentang kamar hotel dan karyawan hotel serta berkaitan dengan bagian *room division* yaitu *general manager*, personalia, *house keeping*, dan *front office*.

### 3.6 Analisis Data

Sugiyono (2013) menyatakan bahwa analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat dengan mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke

dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain

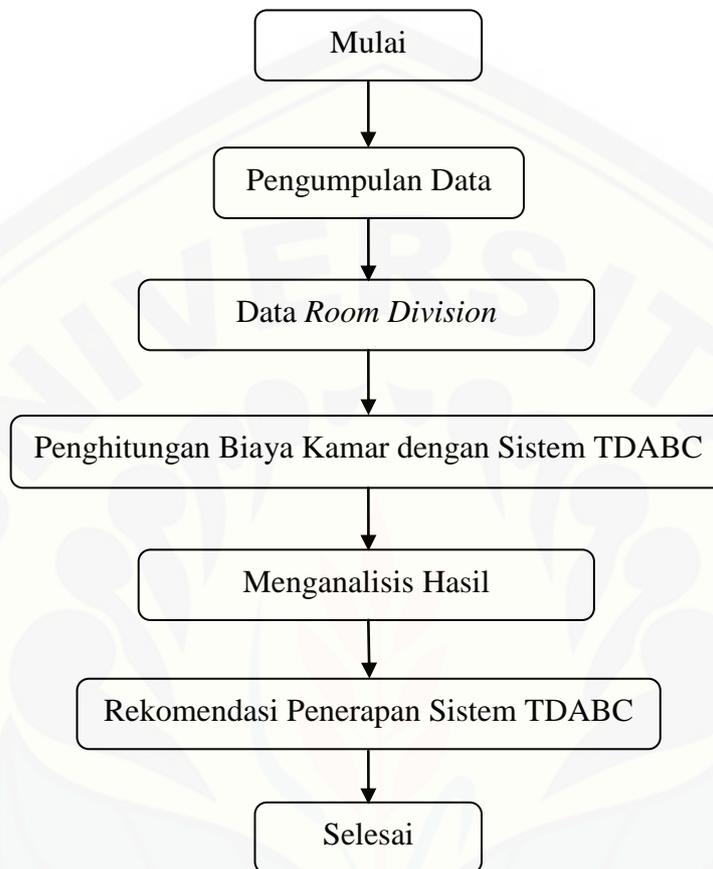
Menurut Sugiyono (2013), analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Namun analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis, yaitu metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, mempersiapkan, serta menganalisis data. Tahapan analisis data dalam penelitian ini dimulai dengan mengumpulkan data-data terkait dengan *room division* di Bintang Mulia Hotel & Resto yang selanjutnya dilakukan penghitungan biaya kamar berdasarkan metode TDABC, kemudian hasil perhitungan ditelaah dengan metode kualitatif, sehingga memberikan gambaran dan penjelasan menyeluruh tentang masalah yang diteliti.

### **3.7 Teknik Keabsahan Data**

Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data. Dimana dalam pengertiannya, triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian (Moloeng, 2004:330). Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data. Adapun untuk mengecek kebenaran data dalam penelitian ini, maka peneliti menempuh langkah-langkah seperti membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, dan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

### 3.8 Kerangka Pemecahan Masalah



**Bagan 1. Kerangka Pemecahan Masalah**

## BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

#### 4.1.1 Sejarah Bintang Mulia Hotel & Resto

Sektor pariwisata adalah salah satu sektor non migas yang mempunyai potensi untuk dikembangkan sebagai sumber pendapatan, baik pendapatan asli daerah maupun pendapatan asli negara berupa devisa Negara. Sebagaimana yang telah dicanangkan oleh pemerintah pada tahun 2003 yaitu *Asian Free Trade Area* (AFTA) yaitu era perdagangan bebas diharapkan mampu membuka peluang kepada siapapun yang mau berinvestasi baik investor domestik maupun investor asing untuk menanamkan modalnya di sektor pariwisata.

Pembangunan di bidang pariwisata merupakan tanggung jawab bersama yang memerlukan koordinasi yang baik antara pemerintah dengan pengusaha yang bergerak di bidang pariwisata, baik yang berada di tingkat pusat maupun yang berada di tingkat daerah. Kabupaten Jember sebagai salah satu kabupaten yang berada di daerah tapal kuda merupakan kabupaten yang mempunyai potensi wisata yang perlu untuk dikembangkan serta perlu pengelolaan yang lebih baik atau lebih profesional sehingga nantinya akan menjadi salah satu daerah tujuan wisata yang ada di Jawa Timur. Selain kaya akan potensi wisata, Kota Jember juga dikenal sebagai kota bisnis/usaha. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya tempat-tempat usaha/gedung perkantoran, perbankan, dan tempat pendidikan yang sangat memadai apalagi dengan sudah dibukanya Lapangan Terbang Noto Hadi Negoro dan cepat sekali pertumbuhannya.

Melihat fenomena di atas, Kota Jember mempunyai prospek yang positif untuk lebih berkembang dan perlunya dukungan yang baik mengenai sarana dan prasarana yang memadai, termasuk sarana akomodasi/penginapan yang representatif agar para usahawan/investor memiliki keyakinan untuk berinvestasi di Jember.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka dibangunlah Bintang Mulia Hotel & Resto dengan motto *The Best Place In Town*. Bintang Mulia Hotel & Resto adalah hotel berbintang tiga yang dibangun oleh Bapak Lili Koedjinanto yang

berdiri di atas lahan seluas 2.622 m<sup>2</sup> (46 x 57 m) dengan sertifikat hak milik serta *style* bangunan minimalis modern. Bintang Mulia Hotel & Resto merupakan hotel bisnis atau *transient hotel*, yakni hotel yang letak/lokasinya di tengah kota dengan jenis tamu yang menginap sebagian besar untuk urusan bisnis dan turis.

Bintang Mulia Hotel & Resto mulai beroperasi (*soft opening*) pada tanggal 31 Maret 2007 dengan jumlah kamar yang tersedia masih 35 kamar. Kemudian setelah hotel dibangun secara keseluruhan, kamar yang tersedia bertambah menjadi 51 kamar. Selanjutnya pada tanggal 08 Mei 2008 dilakukan *grand opening* yang dibuka secara resmi oleh MZA. Jalal selaku Bupati Jember.

Beberapa bulan kemudian, Kantor Pariwisata Jember mengeluarkan Ijin Usaha dengan nomor: 556.2/001/SK/436.472/2008. Akte pendirian nomor: 154/cv/2008, pada tanggal 19 Agustus 2008. NPWP nomor: 02.664.461.7-626.000, pada tanggal 24 Oktober 2008. Tanda Daftar Perusahaan (TDP) nomor: 13.07.3.55.02382, pada tanggal 12 November 2008.

Konsep pembangunan dari Bintang Mulia Hotel & Resto adalah minimalis modern. Bintang Mulia Hotel & Resto memiliki fasilitas dan layanan yang berorientasi pada hotel bintang tiga sehingga mampu memberikan layanan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan para tamu hotel.

### **4.1.2 Lokasi Bintang Mulia Hotel & Resto**

Bintang Mulia Hotel & Resto memiliki lokasi yang strategis yang berada di kawasan elit dengan suasana yang tenang, nyaman, dan jauh dari kebisingan serta tidak jauh dari sarana olah raga (GOR) dan lapangan tennis sehingga bagi yang menyukai olah raga di sinilah tempatnya.

Bintang Mulia Hotel & Resto sangat mudah diakses karena tidak jauh dari pusat perbelanjaan dan perkantoran, serta akses keluar masuk hotel ke jalan protokol sangatlah mudah. Bintang Mulia Hotel & Resto beralamatkan di Jalan Nusantara nomor 18, Jember, Jawa Timur.

### 4.1.3 Arti Logo Bintang Mulia Hotel & Resto

Setiap perusahaan tentu memiliki logo yang digunakan untuk membedakan dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Begitu pula dengan Bintang Mulia Hotel & Resto, logo Bintang Mulia Hotel & Resto dimaksudkan untuk memberikan suatu ciri khas tersendiri.

Logo Bintang Mulia Hotel & Resto adalah BM. Arti dari logo ini hanya merupakan singkatan dari Bintang Mulia. Selanjutnya hanya untuk memudahkan pengucapan agar mudah diingat oleh para konsumen.

### 4.1.4 Motto Bintang Mulia Hotel & Resto

Motto Bintang Mulia Hotel & Resto adalah “*The Best Place In Town*” yang jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia memiliki arti tempat terbaik dikota. Yang dimaksud tempat terbaik dikota adalah Bintang Mulia Hotel & Resto merupakan satu-satunya tempat atau hotel terbaik yang ada di kota Jember karena Bintang Mulia Hotel & Resto mengutamakan kenyamanan dan berorientasi pada kualitas pelayanan yang terbaik.

### 4.1.5 Visi dan Misi Bintang Mulia Hotel & Resto

Visi dan misi yang dimiliki oleh Bintang Mulia Hotel & Resto adalah untuk mencapai target yang sesuai dengan harapan. Visi merupakan gambaran ideal yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang. Sedangkan misi adalah suatu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

#### a. Visi Bintang Mulia Hotel & Resto

1. Meningkatkan produktivitas karyawan secara profesional.
2. Mendapatkan target konsumen sesuai dengan yang diharapkan.
3. Menjadikan perusahaan yang mampu menyerap tenaga kerja.
4. Tercapainya citra perusahaan dengan cara memperbaiki mutu pelayanan.
5. Meningkatkan tingkat pendapatan.

## b. Misi Bintang Mulia Hotel & Resto

Misi Hotel Binatang Mulia adalah membuat semua tamu merasa senang, tenang dan puas menginap di Bintang Mulia Hotel & Resto dengan harapan tamu tersebut suatu saat akan menginap kembali di Bintang Mulia Hotel & Resto dan menjadi pelanggan tetap.

### **4.1.6 Prinsip-Prinsip Dasar Bintang Mulia Hotel & Resto**

Prinsip-prinsip dasar Bintang Mulia Hotel & Resto dalam melayani atau memberikan kepuasan kepada tamu hotel adalah sebagai berikut:

#### a. Membuat para tamu menjadi senang dan puas.

Bintang Mulia Hotel & Resto selalu berusaha untuk memahami akan kebutuhan, keperluan, keinginan, dan harapan para pelanggan sehingga para tamu yang berkunjung akan merasakan kepuasan.

#### b. Kerjasama dengan satu tim.

Bintang Mulia Hotel & Resto menekankan pembagian tugas dan tanggung jawab bersama dalam satu tim secara hormat, saling percaya dan mendukung sehingga tercipta keberhasilan yang lebih baik bagi perusahaan

#### c. Menjadi yang terbaik.

Produk dan pelayanan Bintang Mulia Hotel & Resto adalah hasil usaha produktif secara terus menerus agar ada jaminan bagi para pelanggan untuk terus kembali.

#### d. Keuntungan usaha.

Keuntungan usaha adalah ukuran mutlak dari bagaimana Bintang Mulia Hotel & Resto memberikan produk dan pelayanan yang terbaik dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan para tamu. Keuntungan usaha sangat diperlukan untuk menjaga kelangsungan hidup usaha dan kesejahteraan semua karyawan.

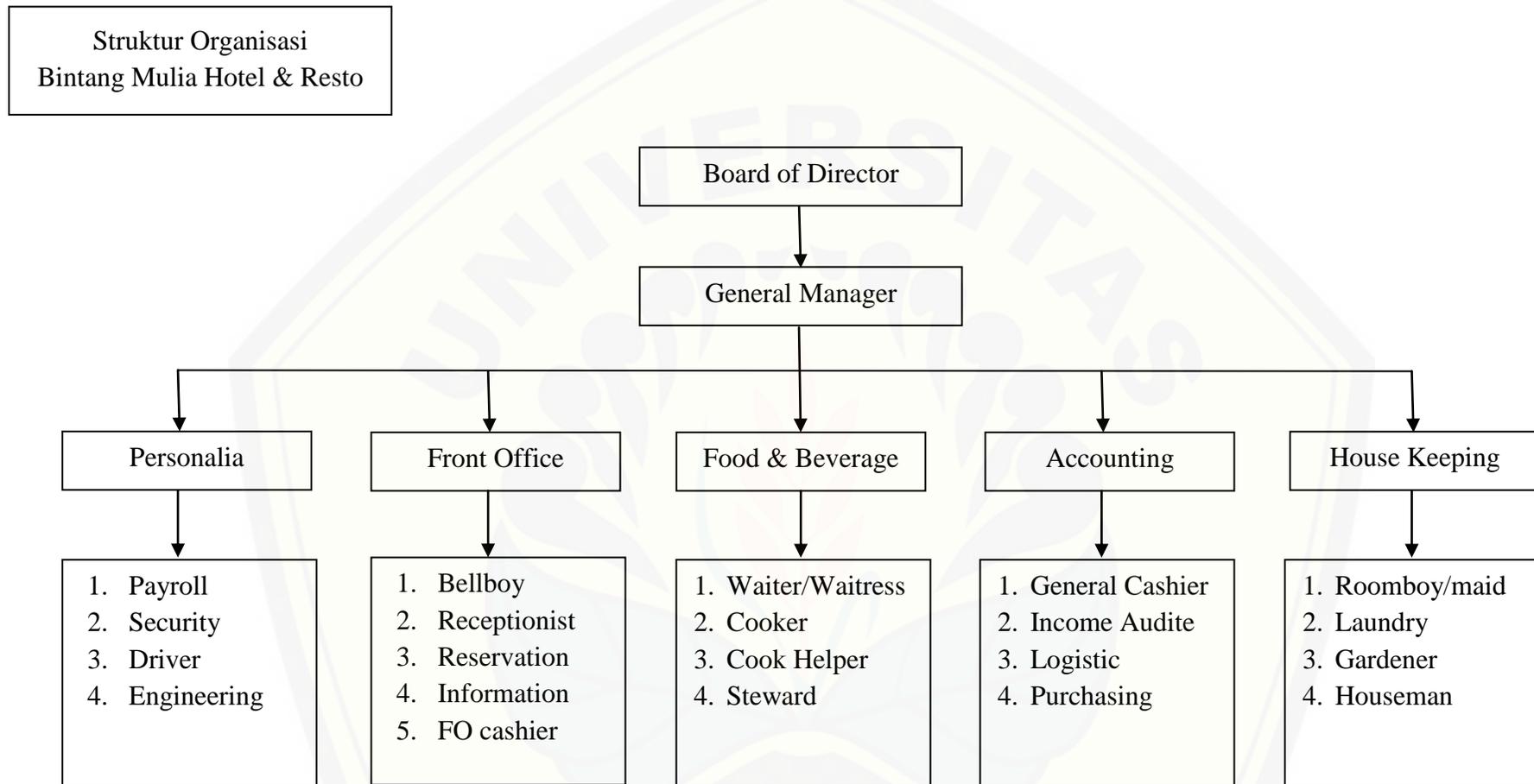
## 4.1.7 Struktur Organisasi Bintang Mulia Hotel & Resto

Setiap perusahaan baik yang bergerak di bidang jasa maupun manufaktur pasti memiliki kepengurusan atau struktur organisasi yang cukup tertata rapi. Hal ini dimaksudkan agar dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, semua fungsi organisasi dapat bekerja sesuai dengan bidang yang ditanganinya. Struktur organisasi menunjukkan suatu tindakan yang mana dalam struktur tersebut dapat diketahui bagian-bagian yang terdapat di perusahaan yang bersangkutan dan hubungan antara atasan dengan bawahan.

Dengan memperlihatkan struktur organisasi, maka setiap karyawan akan mengetahui posisi atau tingkat jabatannya itu berada. Struktur organisasi biasanya akan dapat mengetahui keberadaannya dalam organisasi. Dengan stuktur organisasi maka setiap karyawan akan mengetahui siapa atasan dan siapa bawahannya, sehingga dalam melaksanakan tugasnya karyawan dapat secara pasti mengetahui kepada siapa mereka bertanggung jawab atas pekerjaannya, dan apa serta siapa yang harus dipertanggungjawabkan

Struktur organisasi dirancang dan disesuaikan terhadap kebutuhan hotel, makin besar dan lengkap fasilitasnya, maka struktur organisasinya juga semakin kompleks. Berdasarkan pada struktur organisasi, dapat ditentukan atau diperkirakan bahwa jumlah karyawan yang dibutuhkan secara keseluruhan. Struktur organisasi yang digunakan oleh Bintang Mulia Hotel & Resto adalah struktur organisasi garis berdasarkan fungsional. Maksud dari struktur organisasi ini adalah segala wewenang dan tanggung jawab dari tingkatan organisasi yang paling tinggi sampai dengan yang paling rendah harus berdasarkan fungsi dan tanggung jawabnya.

Berikut ini gambaran secara umum struktur organisasi Bintang Mulia Hotel & Resto Jember.



Sumber: Bintang Mulia Hotel & Resto, 2014

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bintang Mulia Hotel & Resto

## 1. *Board of Director*

Bintang Mulia Hotel & Resto adalah perusahaan yang dimiliki oleh perorangan sehingga pengertian *Board of Director* (BOD) adalah pemilik dari Bintang Mulia Hotel & Resto.

## 2. *General Manager*

*General manager* adalah pucuk pimpinan yang mempunyai tanggung jawab secara keseluruhan atas kebijakan-kebijakan dan strategi yang ditetapkan dan dilaksanakan oleh bagian-bagian yang terdapat di dalam hotel.

## 3. *Personel Manager*

Tugas dan tanggung jawab *personel manager* adalah *manage* masalah kepersonaliaan, pengadaan, penempatan, pelatihan, dan penegakan disiplin serta penilaian/evaluasi karyawan di lingkungan hotel.

Bagian-bagian dalam *personal department* antara lain sebagai berikut:

### a. *Payroll*

Bertugas untuk mengatur pembayaran dan mencatat *time schedule* dan *overtime* karyawan.

### b. *Security*

Bertugas untuk menangani masalah keamanan dan menjaga aset-aset yang terdapat di hotel.

### c. *Driver*

1) Bertugas untuk mengantar dan menjemput tamu hotel apabila diperlukan.

2) Bertanggung jawab pada perbaikan, perawatan, dan pemeliharaan mobil-mobil milik Bintang Mulia Hotel & Resto.

### d. *Engineering*

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai teknisi yang berkaitan dengan alat-alat elektronik.

## 4. *Room Division Department*

Departemen ini membawahi bidang pekerjaan *Front Office* dan *House Keeping* yaitu yang berkaitan dengan penjualan kamar, kebersihan semua area dan keindahan serta kenyamanan hotel.

Bagian-bagian *room division department* antara lain sebagai berikut:

### FRONT OFFICE

#### a. *Receptionist*

*Receptionist* adalah bagian yang menangani penjualan kamar kepada setiap tamu yang memerlukan akomodasi.

#### b. *Reservation*

*Reservation* adalah bagian yang menangani pemesanan kamar hotel.

#### c. *Information*

Bagian ini memberikan informasi kepada tamu yang memerlukan sesuatu, baik internal maupun eksternal.

#### d. *Uniformed Service/Bellboy*

*Bellboy* bertugas untuk membantu membawakan barang-barang tamu.

#### e. *Cashier*

*Cashier* menerima pembayaran dari tamu hotel yang akan *check out*.

### HOUSE KEEPING

#### a. *Roomboy*

- 1) Menangani kebersihan kamar hotel.
- 2) Membantu tamu saat *check in* dan *check out*.
- 3) Melayani tamu jika ada permintaan seperti tambahan *bed*, guling, dan lain-lain.

#### b. *Laundry*

Bagian *laundry* bertugas mencuci linen hotel dan juga milik tamu.

#### c. *Houseman*

*Houseman* bertugas menjaga kebersihan area hotel.

#### d. *Gardener*

*Gardener* bertugas merawat kebun dan keindahan taman hotel.

### 5. *Food and Beverage Department Head*

Tugas dan tanggung jawab *Food and Beverage Department Head* adalah mengelola restoran dan juga kegiatan *banquet* atau penyewaan *hall*. *Food and Beverage Department Head* ini mengaplikasikan kebijakan strategis manajemen untuk mendapatkan penjualan yang maksimal baik penjualan restoran maupun pemakaian ruang *meeting*/pertemuan.

Terdapat dua *outlet* di dalam *Food and Beverage Department* yang mempunyai potensi dalam kontribusi terhadap pendapatan, yaitu *mulia resto* dan kegiatan *banquet*. *Mulia resto* adalah fasilitas resto pada pagi hari, yaitu melayani tamu kamar untuk makan pagi (*breakfast*), dan juga melayani tamu-tamu dari luar, baik yang ingin makan malam ataupun makan siang. Sedangkan kegiatan *banquet* adalah melengkapi fasilitas yang ada. Salah satunya adalah fasilitas ruang pertemuan (*meeting*), yaitu *Nusantara Hall*.

Bagian-bagian untuk *Food and Beverage Department Head* adalah sebagai berikut:

a. *Department Head*

*Department head* bertanggung jawab terhadap kelancaran operasional, baik resto maupun aktivitas pemakaian *hall*.

b. *Waiter/Waitress*

*Waiter/waitress* bertugas melayani kebutuhan para tamu hotel dalam hal makan dan minum.

c. *Cooker*

*Cooker* bertugas sebagai tukang masak untuk memenuhi kebutuhan tamu.

d. *Helper*

*Helper* bertugas untuk membantu *cooker* dalam pembuatan produk di dapur.

e. *Steward*

*Steward* memiliki tugas untuk mencuci *caterelis* resto (barang-barang resoran) misalnya piring, gelas, sendok, garpu, pisau, dan lain-lain.

## 6. *Accounting Department*

Bagian ini mempunyai tugas sebagai pengendalian khususnya biaya operasional hotel, pembelanjaan, serta menangani masalah aliran uang/*cash flow* yang masuk dan juga masalah penjualan dari semua bagian yang ada di hotel, yang terdiri dari:

### a. *General Cashier*

*General cashier* bertugas dan bertanggung jawab untuk pengelolaan keuangan hotel secara keseluruhan.

### b. *Income Audite*

*Income audite* bertugas untuk melakukan pengecekan terhadap pendapatan keuangan hotel.

### c. *Logistics*

*Logistics* bertugas mempersiapkan segala keperluan logistik hotel.

### d. *Purchasing*

*Purchasing* bertugas untuk melakukan pembelian terhadap segala keperluan hotel.

## 7. *Marketing*

Bagian ini umumnya, baik hotel besar maupun hotel kecil, sangat perlu untuk dilakukan karena tugas *marketing* adalah untuk mengkomunikasikan atau mempromosikan serta menjual produk-produk hotel. Tugas sehari-hari untuk kegiatan promosi dilakukan oleh bagian *general manager* bersama staf-staf yang lain karena tidak terdapat staf khusus.

### **4.1.8 Fasilitas-Fasilitas Bintang Mulia Hotel & Resto**

Fasilitas yang ada pada Bintang Mulia Hotel & Resto merupakan faktor penunjang dalam memberikan pelayanan terbaik kepada tamu hotel. Fasilitas-fasilitas tersebut dapat berupa kamar, restoran, dan lain sebagainya. Jika fasilitas yang ditawarkan kepada tamu tidak sesuai atau kurang memuaskan dengan harga yang ditawarkan, maka tamu hotel akan merasa tidak puas dan terdapat kemungkinan untuk melakukan komplain pada pihak hotel. Hal ini akan

berpengaruh terhadap citra atau nama baik hotel. Berikut ini adalah penjelasan secara rinci mengenai fasilitas-fasilitas yang ada pada Bintang Mulia Hotel & Resto.

## 1. Fasilitas Kamar

Fasilitas utama dalam Bintang Mulia Hotel & Resto adalah fasilitas kamar. Fasilitas kamar yang disediakan bagi tamu hotel telah disesuaikan dengan standar hotel berbintang tiga. Hal ini merupakan salah satu bentuk tanggung jawab pelayanan yang diberikan oleh hotel kepada tamu hotel. Berikut ini adalah tabel fasilitas kamar Bintang Mulia Hotel & Resto:

Tabel 4.1 Fasilitas Kamar Bintang Mulia Hotel & Resto

No	Jenis Kamar	Jumlah Kamar	Harga	Fasilitas
1	Superior	25	Rp. 300.000	Bed type: twin/double, Ukuran kamar: 4 x 6, Terrace or Balcony, AC, Bath room shower, Hot & cold water, TV 29 inch, Mini refrigerator, Telephone, 2 bottles of mineral water, Pictures, Chairs, Table, Lamps, Wardrobe, Washbasin, Mirrors, Closet, Suitcase rack, dan Electric kettle
2	Regency	20	Rp. 340.000	Bed type: twin/double, Ukuran: 4 x 7, Terrace or Balcony, AC, Bath up, Hot & cold water, Shower, TV 29 inch, Mini refrigerator, Telephone, 2 bottles of mineral water, Pictures, Chairs, Table, Lamps, Wardrobe, Electric kettle, Washbasin, Suitcase rack, Mirrors, dan Closet.

No	Jenis Kamar	Jumlah Kamar	Harga	Fasilitas
3	Premier	4	Rp. 475.000	Bed type: twin/double, Ukuran: 4 x 8, Terrace or Balcony, AC, Bath up, Hot & cold water, Shower, TV 42 inch, Refrigerator, Telephone, 2 bottles of mineral water, Pictures, Sofa, Chairs, Table, Lamps, Wardrobe, Washbasin, Mirrors, Closet, Suitcase rack, Electric kettle, dan Decorated plant
4	Mulia Suite	2	Rp. 550.000	Bed type: twin/double, Ukuran: 4 x 8, Terrace or Balcony, AC, Bath up, Hot & cold water, Shower, TV 42 inch & DVD, Refrigerator, Minibar, Telephone, 2 bottles of mineral water, Pictures, Sofa, Chairs, Table, Lamps, Wardrobe, Hairdryer, Washbasin, Mirrors, Closet, Suitcase rack, Electric kettle, dan Decorated plant

Sumber: Data diolah, 2014

Bintang Mulia Hotel & Resto sangat memperhatikan kebutuhan tamu dengan memberikan fasilitas-fasilitas standar hotel berbintang tiga di dalam kamar, seperti AC, kamar mandi, televise, telepon, dan lain sebagainya. Pemberian fasilitas standar hotel bintang tiga pada Bintang Mulia Hotel & Resto merupakan bentuk perhatian hotel kepada tamu agar tamu yang menginap dapat merasakan kenyamanan dan kepuasan, sehingga citra Bintang Mulia Hotel & Resto tetap baik di mata publiknya.

## 2. Fasilitas-Fasilitas Penunjang Bintang Mulia Hotel & Resto

### a. *Outdoor Swimming Pool*

Salah satu fasilitas yang terdapat di Bintang Mulia Hotel & Resto adalah kolam renang. Kapanpun semua tamu hotel yang menginap dapat menggunakan fasilitas ini secara gratis.

### b. *Restaurant*

Tempat ini merupakan restoran bagi tamu hotel yang ingin menikmati makanan dan minuman (*food beverage*). Restoran ini menyediakan berbagai macam makanan, baik makanan khas dalam negeri maupun luar negeri.

### c. *Café Lounge*

*Café Lounge* adalah sebuah tempat dimana para tamu hotel dapat duduk dengan santai bersama teman-teman atau keluarga mereka sambil menikmati secangkir kopi atau segelas jus untuk menikmati suasana.

### d. *24 Hour Receptions*

*24 Hour Receptions* adalah fasilitas pelayanan bagi tamu hotel yang kapanpun akan menginap, karena buka dan melayani penjualan kamar selama 24 jam *non stop*.

### e. *Conference Hall*

Gedung ini disediakan bagi tamu yang ingin mengadakan rapat atau seminar. Gedung ini didesain dengan perlengkapan yang modern dan serba canggih seperti AC, *sound system*, dan lain sebagainya. Tempatnya pun luas dan nyaman sehingga jika dipergunakan dalam kegiatan seminar ataupun rapat dapat memberikan tingkat kenyamanan bagi para tamu ataupun undangan.

### f. *Safe Deposit Box*

*Safe Deposit Box* adalah tempat penyimpanan barang berharga bagi tamu yang menginap.

g. *Room Services*

*Room Services* adalah fasilitas dimana pelayanan kamar ini selalu diberikan mulai dari tamu pertama datang (*check in*), menginap, sampai tamu akan pulang (*check out*). Misalnya saja membawakan barang-barang tamu saat *check in* dan *check out*, menata dan mengganti *bed*, dan lain sebagainya.

h. *Laundry*

Tugas utama dari *laundry* ini adalah mencuci *sheet-sheet* kotor dari kamar yang telah ditempati tamu. Penerimaan atau pendapatan dari *laundry* ini tergantung dari banyak atau sedikitnya tamu yang menginap di hotel yang memanfaatkan jasa *laundry*. Adapun tarif jasa *laundry* pada Bintang Mulia Hotel & Resto dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2 Tarif Jasa Laundry Pria di Bintang Mulia Hotel & Resto

Pakaian	Harga
Piyama	Rp. 16.000
Kemeja ( <i>Shirt</i> )	Rp. 14.000
Set. Safari ( <i>Safari Suit</i> )	Rp. 20.000
Kaos ( <i>T-Shirt</i> )	Rp. 11.000
Kaos Dalam ( <i>Under Shirt</i> )	Rp. 7.000
Celana Panjang ( <i>Trousers</i> )	Rp. 14.000
Celana Pendek ( <i>Shorts</i> )	Rp. 8.000
Jaket ( <i>Jacket</i> )	Rp. 20.000
Kaos Kaki ( <i>Sock</i> )	Rp. 7.000
Setelan Jas ( <i>Suit</i> )	Rp. 25.000
Sapu Tangan ( <i>Handkerchief</i> )	Rp. 6.000
Dasi ( <i>Neckty</i> )	Rp. 7.000
Celana Dalam ( <i>Panty</i> )	Rp. 7.000

Sumber: Bintang Mulia Hotel & Resto, 2014

Tabel 4.3 Tarif Jasa Laundry Wanita di Bintang Mulia Hotel & Resto

Pakaian	Harga
Blus ( <i>Blouse</i> )	Rp. 13.000
Gaun ( <i>Dress</i> )	Rp. 20.000
Rok Bawah ( <i>Skirt</i> )	Rp. 14.000
Celana Panjang ( <i>Slack</i> )	Rp. 14.000
Baju Tidur ( <i>Night Gaun</i> )	Rp. 18.000
Celana Dalam ( <i>Panty</i> )	Rp. 7.000
Kutang ( <i>Brassier</i> )	Rp. 7.000
Selendang ( <i>Scraft</i> )	Rp. 8.000
Onderyuk ( <i>Under Dress</i> )	Rp. 7.000

Sumber: Bintang Mulia Hotel & Resto, 2014

i. *Spacious Parking Area*

Bintang Mulia Hotel & Resto memiliki area parkir yang cukup luas dan mampu menampung sebanyak 40 mobil di bagian depan dan samping hotel. Sedangkan pada bagian belakang hotel, dapat menampung 100 sepeda motor.

**4.1.9 Personalia Bintang Mulia Hotel & Resto**

Tenaga kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam melaksanakan proses pelayanan pada konsumen karena berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya juga sangat tergantung pada tenaga kerja itu sendiri. Semakin banyaknya tenaga kerja, maka tugas-tugas yang sulit akan dapat dikerjakan dengan sangat cepat dan tepat sehingga tidak mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan pada tamu hotel.

Adapun hal-hal yang terkait dengan ketenagakerjaan adalah sebagai berikut:

## 1. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan operasional Bintang Mulia Hotel & Resto saat ini berjumlah 54 orang karyawan yang terdiri dari 45 orang karyawan pria dan 9 karyawan wanita. Jumlah tersebut dibagi dalam 12 bagian yang menduduki 4 departemen di Bintang Mulia Hotel & Resto, yaitu: *Front Office, BellBoy, Laundry, Gardener, Room Servicer, Kitchen, Security, Accounting, House Keeping, Engineering, dan Houseman.*

Tabel 4.4 Karyawan Bintang Mulia Hotel & Resto

No	Departemen	Jumlah
1	<i>Front Office</i>	7
2	<i>Bell Boy</i>	2
3	<i>Room Boy</i>	7
4	<i>Laundry</i>	5
5	<i>Gardener</i>	1
6	<i>Room Servicer</i>	6
7	<i>Kitchen</i>	6
8	<i>Security</i>	7
9	<i>Accounting</i>	3
10	<i>House Keeping</i>	1
11	<i>Engineering</i>	7
12	<i>Houseman</i>	2
<b>J U M L A H</b>		<b>54</b>

Sumber: Data diolah, 2014

## 2. Waktu Kerja Karyawan

Hotel beroperasi sepanjang hari atau 24 jam kerja tanpa henti yang pembagian kerjanya dibagi menjadi 3 shift, yaitu:

- a. Shift I : pukul 07.00-15.00 WIB
- b. Shift II : pukul 15.00-23.00 WIB
- c. Shift III : pukul 23.00-07.00 WIB

Masing-masing shift waktu kerja adalah 7 jam setelah dikurangi 1 jam istirahat untuk makan yang disediakan oleh perusahaan.

## 4.2 Tahapan Perhitungan Biaya Kamar dengan Metode TDABC

### 4.2.1 Daftar Aktivitas dan Unit Waktu

Tahap pertama dalam proses perancangan model TDABC di Bintang Mulia Hotel & Resto adalah dengan cara menentukan berbagai aktivitas yang terjadi. Penelitian ini difokuskan pada bagian *room division*, sehingga aktivitas-aktivitas yang dimaksud adalah aktivitas yang berhubungan dengan jasa penyewaan kamar.

Tahap selanjutnya adalah dengan menentukan unit waktu di setiap aktivitas. Unit waktu adalah waktu sebenarnya yang dibutuhkan oleh tenaga kerja dalam melakukan aktivitas. Pada tahap ini, peneliti membuat Tabel aktivitas yang berisi tentang berbagai detail aktivitas pada bagian *room division* dan juga unit waktunya.

Tabel 4.5 Daftar Detail Aktivitas & Tabel Unit Waktu

No	Kelompok Aktivitas	Detail Aktivitas	Waktu per Aktivitas (menit)	Total Waktu pada Setiap Kelompok (menit)
1	SDM (Sweeping, Dusting, Mopping)	<i>Room make up</i> yang dilakukan oleh bagian <i>House Keeping</i>	S : 10 R : 13 P : 15 MS : 15	S : 10 R : 13 P : 15 MS : 15
2	Administrasi ( <i>Check In</i> )	<i>Welcoming guest</i> dan menanyakan apakah sebelumnya telah melakukan reservasi atau belum.	1	<i>Walk-In Guest</i> dan <i>Reservation</i> : 4
		<b>Jika <i>Walk-In Guest</i></b> Merekam data tamu	2	
		<b>Jika <i>Reservation</i></b> Menanyakan bukti reservasi dan melakukan beberapa pengecekan.	2	
		Menyediakan kunci kamar tamu dan menanyakan apakah ada yang bisa dibantu lagi.	1	

No	Kelompok Aktivitas	Detail Aktivitas	Waktu per Aktivitas (menit)	Total Waktu pada Setiap Kelompok (menit)
3	Accompanying the Guest	Membawakan barang-barang tamu dan mengantarkan tamu ke kamar yang telah dipesan.	3	4
		Penjelasan singkat mengenai fasilitas yang ada dalam kamar dan Menyakan apakah ada yang bisa dibantu lagi.	1	
4	Administrasi ( <i>Check Out</i> )	Bagian FO menghubungi bagian HK untuk melakukan pengecekan kamar apakah terdapat barang hotel yang dibawa oleh tamu dan pengecekan untuk barang tamu yang tertinggal.	3	8
		Bagian FO menghubungi F&B untuk memeriksa daftar tagihan makan tamu.	1	
		Bagian FO menghubungi bagian laundry untuk mendata jumlah cucian tamu	1	
		Mencetak tagihan	1	
		Meminta tanda tangan tamu dan Menerima pembayaran	2	
		TOTAL		

Sumber: Data diolah, 2014

Peneliti melakukan pengamatan mengenai berapa banyak waktu (menit) yang dibutuhkan oleh tenaga kerja untuk menyelesaikan setiap detail aktivitas pada Tabel 4.5 dengan cara menggunakan alat *stopwatch* dan juga berdasarkan *interview* langsung. Peneliti melakukan hal yang sama sebanyak 50 kali untuk setiap aktivitas, kemudian mengakumulasi waktu tersebut untuk masing-masing

detail aktivitas dan menghitung rata-rata waktu per aktivitas. Hal tersebut dilakukan oleh peneliti guna mengurangi kemungkinan hasil yang bias dan juga meningkatkan keakuratan.

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat diketahui bahwa pada jenis kamar Superior, jumlah konsumsi waktu pada kelompok aktivitas SDM (Sweeping, Dusting, Mopping) adalah sebanyak 10 menit, sedangkan untuk kelompok aktivitas Administrasi (*Check In*) adalah 4 menit. Selanjutnya untuk kelompok aktivitas Accompanying the Guest memakan waktu sebanyak 4 menit. Kelompok aktivitas Administrasi (*Check Out*) memerlukan 8 menit. Jadi, total waktu (menit) yang dibutuhkan oleh tenaga kerja dalam melakukan aktivitas jasa penyewaan kamar jenis Superior, baik bagi tamu dengan *Reservation* ataupun *Walk in Guest*, adalah sebanyak 26 menit. Total waktu (menit) tersebut merupakan jumlah yang paling sedikit jika dibandingkan dengan jenis kamar lainnya di Bintang Mulia Hotel & Resto.

Berbeda dengan jenis kamar Superior, aktivitas jasa penyewaan kamar Regency membutuhkan total waktu sebanyak 29 menit. Waktu tersebut terdiri dari total 10 menit untuk kelompok aktivitas SDM (Sweeping, Dusting, Mopping), 4 menit untuk Administrasi (*Check In*), 4 menit untuk Accompanying the Guest, dan 8 menit untuk Administrasi (*Check Out*). Tamu *Reservation* ataupun *Walk in Guest* memiliki jumlah waktu yang sama karena berdasarkan perhitungan dengan stopwatch dan *interview* langsung, memang tidak ada perbedaan pada lamanya pemberian pelayanan, sehingga sama-sama membutuhkan waktu sebanyak 2 menit.

Total unit waktu untuk aktivitas jasa penyewaan kamar jenis Premier dan Mulia Suite memiliki jumlah yang sama, yaitu sebanyak 31 menit. Angka tersebut merupakan jumlah waktu terbanyak yang dibutuhkan oleh tenaga kerja apabila dibandingkan dengan jenis kamar Superior dan Regency. Pada jenis kamar Premier dan Mulia Suite, kelompok aktivitas SDM (Sweeping, Dusting, Mopping) membutuhkan waktu sebanyak 15 menit, sedangkan untuk kelompok aktivitas Administrasi (*Check In*) adalah 4 menit, kemudian untuk Accompanying the

Guest membutuhkan waktu sebanyak 4 menit, dan 8 menit untuk Administrasi (*Check Out*).

Secara keseluruhan, penyebab perbedaan total unit waktu (menit) pada masing-masing kamar adalah dikarenakan kelompok aktivitas SDM (Sweeping, Dusting, Mopping). Konsumsi waktu (menit) untuk jenis kamar Superior, Regency, Premier, dan Mulia Suite berturut-turut adalah sebanyak 10 menit, 13 menit, 15 menit, dan 15 menit. Lama tidaknya waktu penyelesaian untuk kelompok aktivitas SDM (Sweeping, Dusting, Mopping) dipengaruhi oleh luas setiap kamar. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya pada Tabel Fasilitas 4.1, bahwa luas kamar untuk jenis Superior adalah 24 m<sup>2</sup>. Luas kamar tersebut merupakan angka terkecil jika dibandingkan dengan jenis kamar lainnya di Bintang Mulia Hotel & Resto, sehingga total waktu aktivitas SDM (Sweeping, Dusting, Mopping) untuk Superior juga menghasilkan angka yang paling kecil. Hal tersebut berbeda dengan dengan Jenis Kamar Premier dan Mulia Suite yang memiliki luas kamar yang sama dan paling besar, yaitu 32 m<sup>2</sup>. Hal tersebut menyebabkan jumlah konsumsi waktunya sama dan juga paling lama, yaitu sebanyak 15 menit untuk kelompok aktivitas SDM (Sweeping, Dusting, Mopping).

### **4.2.2 Kapasitas Praktis Sumber Daya yang Digunakan**

Tahap berikutnya setelah menentukan detail aktivitas dan unit waktu adalah menghitung kapasitas praktis sumber daya yang digunakan. Kapasitas praktis sumber daya yang digunakan adalah total jam kerja produktif yang tersedia. Perhitungan untuk kapasitas praktis sumber daya yang digunakan adalah satu tahun yang terdiri dari 52 minggu. Waktu kerja bagi karyawan Bintang Mulia Hotel & Resto adalah 7 hari dalam seminggu sehingga total waktu kerja dalam satu tahun adalah 365 hari.

Berdasarkan keterangan di atas, maka dapat dihitung total jam kerja karyawan dalam satu tahun adalah 2.920 jam atau 175.200 menit. Namun perlu diketahui bahwa tidak semua total jam kerja karyawan tersebut merupakan waktu yang produktif karena tentu karyawan memiliki jam istirahat. Jam kerja yang

tidak produktif dan terjadi secara rutin adalah jam makan yakni selama satu jam per hari sehingga total waktu karyawan untuk beristirahat dalam setahun adalah 365 jam atau 21.900 menit. Berikut ini adalah Tabel kapasitas praktis sumber daya yang digunakan.

Tabel 4.6 Kapasitas Praktis Sumber Daya yang Digunakan  
(Waktu Kerja Karyawan)

No	Jabatan	Qty	Waktu Kerja (menit)	<i>Unproductive Time</i> – Waktu Istirahat (menit)	Jumlah Waktu Efektif (menit)
1	General Manager	1	175.200	21.900	153.300
2	Front Office Coordinator	1	175.200	21.900	153.300
3	Receptionist	4	175.200	21.900	613.200
4	Bell boy	2	175.200	21.900	306.600
5	Front Office Cashier	2	175.200	21.900	306.600
TOTAL					1.533.000

Sumber: Data diolah, 2014

### 4.2.3 *Capacity Cost Rate*

Setelah menentukan kapasitas praktis sumber daya yang digunakan, tahap selanjutnya adalah menghitung *capacity cost rate* pada tenaga kerja tidak langsung untuk setiap tipe kamar. Rumus untuk menghitung *capacity cost rate* adalah dengan membagi total biaya tenaga kerja dengan kapasitas praktis sumber daya yang digunakan. Perhitungan *capacity cost rate* akan menghasilkan “*cost portion*” untuk setiap menitnya. Selain itu, *capacity cost rate* juga dapat digunakan untuk menentukan unit biaya yang merupakan bagian terpenting dalam metode TDABC.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa Bintang Mulia Hotel & Resto memiliki 4 jenis kamar, yakni Superior, Regency, Premier, dan Mulia Suite. Tidak ada pemisahan tugas mengenai karyawan mana yang akan bertugas untuk melayani pesanan kamar superior, regency, premier, ataukah mulia suite. Jadi, untuk mengetahui “*cost portion*” yang sebenarnya, peneliti menggunakan asumsi bahwa semakin banyak jenis kamar yang terjual, maka semakin banyak pula waktu yang digunakan oleh karyawan untuk jenis kamar tersebut. Berdasarkan asumsi ini, persentase yang digunakan oleh peneliti adalah berasal dari Tabel data kamar yang berhasil terjual selama tahun 2014.

Berikut ini adalah Tabel penjualan kamar selama tahun 2014 di Bintang Mulia Hotel & Resto.

Tabel 4.7 Data Kamar yang Terjual selama Tahun 2014

No	Jenis Kamar	Jumlah Kamar yang Terjual	Persentase
1	Superior	3.360	54,69%
2	Regency	2.352	38,28%
3	Premier	288	4,69%
4	Mulia Suite	144	2,34%
<b>TOTAL</b>		<b>6.144</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah, 2014

1. *Capacity Cost Rate* untuk Jenis Kamar Superior

$$= \frac{54,69\% \times \text{Rp } 252.200.000}{54,69\% \times 1.533.000 \text{ menit}}$$

$$= \frac{137.928.180}{838.398}$$

$$= 164,5 \text{ rupiah/menit}$$

2. *Capacity Cost Rate* untuk Jenis Kamar Regency

$$\begin{aligned}
 &= \frac{38,28\% \times \text{Rp } 252.200.000}{38,28\% \times 1.533.000 \text{ menit}} \\
 &= \frac{96.542.160}{586.832} \\
 &= 164,5 \text{ rupiah/menit}
 \end{aligned}$$

3. *Capacity Cost Rate* untuk Jenis Kamar Premier

$$\begin{aligned}
 &= \frac{4,69\% \times \text{Rp } 252.200.000}{4,69\% \times 1.533.000 \text{ menit}} \\
 &= \frac{11.828.180}{71.898} \\
 &= 164,5 \text{ rupiah/menit}
 \end{aligned}$$

4. *Capacity Cost Rate* untuk Jenis Kamar Mulia Suite

$$\begin{aligned}
 &= \frac{2,34\% \times \text{Rp } 252.200.000}{2,34\% \times 1.533.000 \text{ menit}} \\
 &= \frac{5.901.480}{35.872} \\
 &= 164,5 \text{ rupiah/menit}
 \end{aligned}$$

#### 4.2.4 TDABC *Cost Driver Rate*

Tahap selanjutnya adalah menentukan TDABC *cost driver rate* untuk setiap aktivitas yang diestimasi ke dalam unit waktu. Perhitungan ini akan menghasilkan unit biaya yang nantinya akan menjadi komponen terpenting dalam model TDABC. Unit biaya akan dapat merefleksikan seberapa banyak biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap aktivitas. Karena perhitungan *capacity cost rate* menghasilkan jumlah yang sama untuk semua jenis kamar (164,5 rupiah/menit), maka perhitungan TDABC *cost driver rate* untuk semua jenis kamar ditunjukkan dalam Tabel berikut:

Tabel 4.8 TDABC Cost Driver Rate

No	Aktivitas	TDABC Cost Driver	
		Unit Waktu (menit)	Rate-Labor (164,5 IDR/menit)
1	<i>Room make up</i> yang dilakukan oleh bagian <i>House Keeping</i>	S : 10 R : 13 P : 15 MS : 15	Superior : 1.645 Regency : 2.138,5 Premier : 2.467,5 Mulia Suite : 2.467,5
2	Welcoming Guest dan Menanyakan apakah sebelumnya telah melakukan reservasi atau belum.	1	164,5
3	<b>Jika Walk-In Guest</b> Merekam data tamu	2	329
4	<b>Jika Reservation</b> Menanyakan bukti reservasi dan melakukan beberapa pengecekan.	2	329
5	Menyediakan kunci kamar tamu dan menanyakan apakah ada yang bisa dibantu lagi.	1	164,5
6	Membawakan barang-barang tamu dan mengantarkan tamu ke kamar yang telah dipesan.	3	493,5
7	Penjelasan singkat mengenai fasilitas yang ada dalam kamar dan Menanyakan apakah ada yang bisa dibantu lagi.	1	164,5
8	Bagian FO menghubungi bagian HK untuk melakukan pengecekan kamar apakah terdapat barang hotel yang dibawa oleh tamu dan pengecekan untuk barang tamu yang tertinggal.	3	493,5

No	Aktivitas	TDABC Cost Driver	
		Unit Waktu (menit)	Rate-Labor (164,5 IDR/menit)
9	Bagian FO menghubungi F&B untuk memeriksa daftar tagihan makan tamu.	1	164,5
10	Bagian FO menghubungi bagian laundry untuk mendata jumlah cucian tamu	1	164,5
11	Mencetak tagihan	1	164,5
12	Meminta tanda tangan tamu dan Menerima pembayaran	2	329

Sumber: Data diolah, 2014

#### 4.2.5 TDABC Cost of Performing Activities

Tahap akhir perancangan TDABC adalah menghitung TDABC *cost of performing activity*. Tahap ini dapat menunjukkan tingkat penyerapan sumber daya untuk setiap aktivitas dan juga menentukan tingkat efisiensi untuk setiap jenis kamar. TDABC *cost of performing activity* dilakukan melalui perkalian antara *cost driver rate* dengan jumlah setiap jenis kamar yang terjual selama satu tahun. Tahap ini juga akan memberikan informasi mengenai tingkat kapasitas yang digunakan maupun yang tidak digunakan.

Jumlah *unused capacity* dapat diminimalisir atau justru dimanfaatkan, tergantung dari kebijakan perusahaan. Jika memang perusahaan ingin memanfaatkan total *unused capacity* yang ada, maka manager dapat mengalihkan total *unused capacity* tersebut untuk pertumbuhan perusahaan di masa mendatang seperti menambah kegiatan pelayanan lain dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan dan berusaha meningkatkan *value* bagi para pelanggan Bintang Mulia Hotel & Resto. Hal tersebut perlu dilakukan sebagai strategi untuk mengatasi besarnya jumlah *unused capacity*, daripada langsung menghilangkan atau mengurangi kapasitas tersebut.

Tabel 4.9 TDABC Cost of Performing Activities  
 Jenis Kamar: Superior (Walk In Guest & Reservation)

No (a)	Aktivitas (b)	Qty of Room Sold (c)	Time (menit)		Cost (IDR)	
			Unit (d)	Total (e) = (c) x (d)	Unit (f)	Total (g) = (c) x (f)
1	<i>Room make up</i> yang dilakukan oleh bagian <i>House Keeping</i>	3.360	10	33.600	1.645	5.527.200
2	Welcoming Guest dan Menanyakan apakah sebelumnya telah melakukan reservasi atau belum.	3.360	1	3.360	164,5	552.720
3	<b>Jika Walk-In Guest</b> Merekam data tamu  <b>Jika Reservation</b> Menanyakan bukti reservasi dan melakukan beberapa pengecekan.	3.360	2	6.720	329	1.105.440
4	Menyediakan kunci kamar tamu dan menanyakan apakah ada yang bisa dibantu lagi.	3.360	1	3.360	164,5	552.720
5	Membawakan barang-barang tamu dan mengantarkan tamu ke kamar yang telah dipesan.	3.360	3	10.080	493,5	1.658.160
6	Penjelasan singkat mengenai fasilitas yang ada dalam kamar dan Menanyakan apakah ada yang bisa dibantu lagi.	3.360	1	3.360	164,5	552.720

No (a)	Aktivitas (b)	Qty of Room Sold (c)	Time (menit)		Cost (IDR)	
			Unit (d)	Total (e) = (c) x (d)	Unit (f)	Total (g) = (c) x (f)
7	Bagian FO menghubungi bagian HK untuk melakukan pengecekan kamar apakah terdapat barang hotel yang dibawa oleh tamu dan pengecekan untuk barang tamu yang tertinggal.	3.360	3	10.080	493,5	1.658.160
8	Bagian FO menghubungi F&B untuk memeriksa daftar tagihan makan tamu.	3.360	1	3.360	164,5	552.720
9	Bagian FO menghubungi bagian laundry untuk mendata jumlah cucian tamu	3.360	1	3.360	164,5	552.720
10	Mencetak tagihan	3.360	1	3.360	164,5	552.720
11	Meminta tanda tangan tamu dan menerima pembayaran	3.360	2	6.720	329	1.105.440
<b>Used Capacity</b>				87.360		14.370.720
<b>Unused Capacity</b>				751.038		123.557.460
<b>TOTAL</b>				<b>838.398</b>		<b>137.928.180</b>

Sumber: Data diolah, 2014

Tabel 4.10 TDABC Cost of Performing Activities  
Jenis Kamar: Regency (Walk In Guest & Reservation)

No (a)	Aktivitas (b)	Qty of Room Sold (c)	Time (menit)		Cost (IDR)	
			Unit (d)	Total (e) = (c) x (d)	Unit (f)	Total (g) = (c) x (f)
1	<i>Room make up</i> yang dilakukan oleh bagian <i>House Keeping</i>	2.352	13	30.576	2.138,5	5.029.752
2	Welcoming Guest dan Menanyakan apakah sebelumnya telah melakukan reservasi atau belum.	2.352	1	2.352	164,5	386.904
3	<b>Jika Walk-In Guest</b> Merekam data tamu  <b>Jika Reservation</b> Menanyakan bukti reservasi dan melakukan beberapa pengecekan.	2.352	2	4.704	329	773.808
4	Menyediakan kunci kamar tamu dan menanyakan apakah ada yang bisa dibantu lagi.	2.352	1	2.352	164,5	386.904
5	Membawakan barang-barang tamu dan mengantarkan tamu ke kamar yang telah dipesan.	2.352	3	7.056	493,5	1.160.712
6	Penjelasan singkat mengenai fasilitas yang ada dalam kamar dan Menanyakan apakah ada yang bisa dibantu lagi.	2.352	1	2.352	164,5	386.904

No (a)	Aktivitas (b)	Qty of Room Sold (c)	Time (menit)		Cost (IDR)		
			Unit (d)	Total (e) = (c) x (d)	Unit (f)	Total (g) = (c) x (f)	
7	Bagian FO menghubungi bagian HK untuk melakukan pengecekan kamar apakah terdapat barang hotel yang dibawa oleh tamu dan pengecekan untuk barang tamu yang tertinggal.	2.352	3	7.056	493,5	1.160.712	
8	Bagian FO menghubungi F&B untuk memeriksa daftar tagihan makan tamu.	2.352	1	2.352	164,5	386.904	
9	Bagian FO menghubungi bagian laundry untuk mendata jumlah cucian tamu	2.352	1	2.352	164,5	386.904	
10	Mencetak tagihan	2.352	1	2.352	164,5	386.904	
11	Meminta tanda tangan tamu dan menerima pembayaran	2.352	2	4.704	329	773.808	
<b>Used Capacity</b>					68.208		11.220.216
<b>Unused Capacity</b>					518.624		85.321.944
<b>TOTAL</b>					<b>586.832</b>		<b>96.542.160</b>

Sumber: Data diolah, 2014

Tabel 4.11 TDABC Cost of Performing Activities  
Jenis Kamar: Premier (Walk In Guest & Reservation)

No (a)	Aktivitas (b)	Qty of Room Sold (c)	Time (menit)		Cost (IDR)	
			Unit (d)	Total (e) = (c) x (d)	Unit (f)	Total (g) = (c) x (f)
1	<i>Room make up</i> yang dilakukan oleh bagian <i>House Keeping</i>	288	15	4.320	2.467,5	710.640
2	Welcoming Guest dan Menanyakan apakah sebelumnya telah melakukan reservasi atau belum.	288	1	288	164,5	47.376
3	<b>Jika Walk-In Guest</b> Merekam data tamu  <b>Jika Reservation</b> Menanyakan bukti reservasi dan melakukan beberapa pengecekan.	288	2	576	329	94.752
4	Menyediakan kunci kamar tamu dan menanyakan apakah ada yang bisa dibantu lagi.	288	1	288	164,5	47.376
5	Membawakan barang-barang tamu dan mengantarkan tamu ke kamar yang telah dipesan.	288	3	864	493,5	142.128
6	Penjelasan singkat mengenai fasilitas yang ada dalam kamar dan Menanyakan apakah ada yang bisa dibantu lagi.	288	1	288	164,5	47.376

No (a)	Aktivitas (b)	Qty of Room Sold (c)	Time (menit)		Cost (IDR)	
			Unit (d)	Total (e) = (c) x (d)	Unit (f)	Total (g) = (c) x (f)
7	Bagian FO menghubungi bagian HK untuk melakukan pengecekan kamar apakah terdapat barang hotel yang dibawa oleh tamu dan pengecekan untuk barang tamu yang tertinggal.	288	3	864	493,5	142.128
8	Bagian FO menghubungi F&B untuk memeriksa daftar tagihan makan tamu.	288	1	288	164,5	47.376
9	Bagian FO menghubungi bagian laundry untuk mendata jumlah cucian tamu	288	1	288	164,5	47.376
10	Mencetak tagihan	288	1	288	164,5	47.376
11	Meminta tanda tangan tamu dan menerima pembayaran	288	2	576	329	94.752
<b>Used Capacity</b>				8.928		1.468.656
<b>Unused Capacity</b>				62.970		10.359.524
<b>TOTAL</b>				<b>71.898</b>		<b>11.828.180</b>

Sumber: Data diolah, 2014

Tabel 4.12 TDABC Cost of Performing Activities  
Jenis Kamar: Mulia Suite (Walk In Guest & Reservation)

No (a)	Aktivitas (b)	Qty of Room Sold (c)	Time (menit)		Cost (IDR)	
			Unit (d)	Total (e) = (c) x (d)	Unit (f)	Total (g) = (c) x (f)
1	<i>Room make up</i> yang dilakukan oleh bagian <i>House Keeping</i>	144	15	2.160	2.467,5	355.320
2	Welcoming Guest dan Menanyakan apakah sebelumnya telah melakukan reservasi atau belum.	144	1	144	164,5	23.688
3	<b>Jika Walk-In Guest</b> Merekam data tamu  <b>Jika Reservation</b> Menanyakan bukti reservasi dan melakukan beberapa pengecekan.	144	2	288	329	47.376
4	Menyediakan kunci kamar tamu dan menanyakan apakah ada yang bisa dibantu lagi.	144	1	144	164,5	23.688
5	Membawakan barang-barang tamu dan mengantarkan tamu ke kamar yang telah dipesan.	144	3	432	493,5	71.064
6	Penjelasan singkat mengenai fasilitas yang ada dalam kamar dan Menanyakan apakah ada yang bisa dibantu lagi.	144	1	144	164,5	23.688

No (a)	Aktivitas (b)	Qty of Room Sold (c)	Time (menit)		Cost (IDR)	
			Unit (d)	Total (e) = (c) x (d)	Unit (f)	Total (g) = (c) x (f)
7	Bagian FO menghubungi bagian HK untuk melakukan pengecekan kamar apakah terdapat barang hotel yang dibawa oleh tamu dan pengecekan untuk barang tamu yang tertinggal.	144	3	432	493,5	71.064
8	Bagian FO menghubungi F&B untuk memeriksa daftar tagihan makan tamu.	144	1	144	164,5	23.688
9	Bagian FO menghubungi bagian laundry untuk mendata jumlah cucian tamu	144	1	144	164,5	23.688
10	Mencetak tagihan	144	1	144	164,5	23.688
11	Meminta tanda tangan tamu dan menerima pembayaran	144	2	288	329	47.376
<b>Used Capacity</b>				4.464		734.328
<b>Unused Capacity</b>				31.408		5.167.152
<b>TOTAL</b>				<b>35.872</b>		<b>5.901.480</b>

Sumber: Data diolah, 2014

#### 4.3 Biaya Kamar Bintang Mulia Hotel & Resto pada Tahun 2014 dengan Metode TDABC

Berdasarkan tabel TDABC *cost of performing activity*, dapat dihitung biaya kamar untuk Bintang Mulia Hotel & Resto dengan menggunakan metode TDABC. Tabel *cost of performing activity* memberikan informasi mengenai biaya overhead yang digunakan. Untuk menghitung biaya kamar, peneliti menggunakan “*used capacity*” sebagai biaya overhead. Untuk *direct material* dan *direct labor*, didasarkan pada data yang telah ditetapkan sebelumnya bahwa dikalikan dengan persentase kamar yang terjual. Peneliti juga memasukkan beban depresiasi, listrik, air, dan telepon dalam perhitungan biaya kamar. Berikut ini adalah detail perhitungan biaya kamar di Bintang Mulia Hotel & Resto pada tahun 2014 dengan metode TDABC.

##### 4.3.1 Jenis Kamar Superior (*Walk In Guest & Reservation*)

<u>Direct Material:</u>	1.058.246.785 x 54,69%	578.755.166,7
<u>Direct Labor:</u>	265.200.000 x 54,69%	145.037.880
<u>Overhead:</u>		
Indirect Labor		14.370.720
	<b>Total Cost</b>	<b>738.163.766,7</b>

Total biaya di atas adalah untuk kamar yang telah terjual, yakni sebanyak 3.360, sehingga untuk mengetahui biaya per unitnya, maka akan terlebih dahulu dibagi dengan 3.360, kemudian akan dimasukkan beban penyusutan, beban listrik, beban air, dan beban telepon serta pemeliharaan kolam renang dan taman. Jadi, perhitungan tersebut adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{738.163.766,7}{3.360} + \frac{493.750 \times 25}{3.360} + 71.856,3 + 1.257,5 + 2.694,6 + 1.077,9 \\
 &= 219.691,59 + 3.673,74 + 71.856,3 + 1.257,5 + 2.694,6 + 1.077,9 \\
 &= \mathbf{300.251,68}
 \end{aligned}$$

Jadi, biaya per unit kamar untuk jenis Superior, baik secara *walk in guest* maupun *reservation* adalah **Rp 300.251,68**

### 4.3.2 Jenis Kamar Regency (*Walk In Guest & Reservation*)

<u>Direct Material:</u>	1.058.246.785 x 38,28%	405.096.869,3
<u>Direct Labor:</u>	265.200.000 x 38,28%	101.518.560
<u>Overhead:</u>		
Indirect Labor		11.220.216
	<b>Total Cost</b>	<b>517.835.645,3</b>

Total biaya di atas adalah untuk kamar yang telah terjual, yakni sebanyak 2.352, sehingga untuk mengetahui biaya per unitnya, maka akan terlebih dahulu dibagi dengan 2.352, kemudian akan dimasukkan beban penyusutan, beban listrik, beban air, dan beban telepon serta pemeliharaan kolam renang dan taman. Jadi, perhitungan tersebut adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{517.835.645,3}{2.352} + \frac{618.750 \times 20}{2.352} + 83.832,34 + 1.467,1 + 3.143,7 + 1.257,5 \\
 &= 220.168,22 + 5.261,5 + 83.832,34 + 1.467,1 + 3.143,7 + 1.257,5 \\
 &= \mathbf{315.130,33}
 \end{aligned}$$

Jadi, biaya per unit kamar untuk jenis Regency, baik secara *walk in guest* maupun *reservation* adalah **Rp 315.130,33**

### 4.3.3 Jenis Kamar Premier (*Walk In Guest & Reservation*)

<u>Direct Material:</u>	1.058.246.785 x 4,69%	49.631.774,22
<u>Direct Labor:</u>	265.200.000 x 4,69%	12.437.880
<u>Overhead:</u>		
Indirect Labor		1.468.656
	<b>Total Cost</b>	<b>63.538.310,22</b>

Total biaya di atas adalah untuk kamar yang telah terjual, yakni sebanyak 288, sehingga untuk mengetahui biaya per unitnya, maka akan terlebih dahulu dibagi dengan 288, kemudian akan dimasukkan beban penyusutan, beban listrik, beban air, dan beban telepon serta pemeliharaan kolam renang dan taman. Jadi, perhitungan tersebut adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{63.538.310,22}{288} + \frac{3.037.500 \times 4}{288} + 95.808,4 + 1.676,7 + 3.592,8 + 2.874,3 \\
 &= 220.619,13 + 42.187,5 + 95.808,4 + 1.676,7 + 3.592,8 + 2.874,3 \\
 &= \mathbf{366.758,72}
 \end{aligned}$$

Jadi, biaya per unit kamar untuk jenis Premier, baik secara *walk in guest* maupun *reservation* adalah **Rp 366.758,72**

#### 4.3.4 Jenis Kamar Mulia Suite (*Walk In Guest & Reservation*)

<u>Direct Material:</u>	1.058.246.785 x 2,34%	24.762.974,77
<u>Direct Labor:</u>	265.200.000 x 2,34%	6.205.680
<u>Overhead:</u>		
Indirect Labor		734.328
	<b>Total Cost</b>	<b>31.702.982,77</b>

Total biaya di atas adalah untuk kamar yang telah terjual, yakni sebanyak 144, sehingga untuk mengetahui biaya per unitnya, maka akan terlebih dahulu dibagi dengan 144, kemudian akan dimasukkan beban penyusutan, beban listrik, beban air, dan beban telepon serta pemeliharaan kolam renang dan taman. Jadi, perhitungan tersebut adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{31.702.982,7}{144} + \frac{3.675.000 \times 2}{144} + 95.808,4 + 1.676,7 + 3.592,8 + 2.874,3 \\
 &= 220.159,6 + 51.041,7 + 95.808,4 + 1.676,7 + 3.592,8 + 2.874,3 \\
 &= \mathbf{375.153,37}
 \end{aligned}$$

Jadi, biaya per unit kamar untuk jenis Mulia Suite, baik secara *walk in guest* maupun *reservation* adalah **Rp 375.153,37**

#### 4.4 Perbandingan antara Metode Perhitungan Biaya yang Digunakan oleh Perusahaan dengan Metode TDABC

Berdasarkan perhitungan sebelumnya, dapat dibuat hasil perbandingan biaya kamar antara metode yang digunakan oleh perusahaan dengan metode TDABC. Berikut ini adalah tabel perbandingan yang menunjukkan perbedaan biaya kamar antar dua metode yang berbeda.

Tabel 4.13 Tabel Perbandingan Biaya Kamar antara Metode Perusahaan dan Metode TDABC (sebelum *margin*)

Jenis Kamar	Biaya Kamar (IDR)		
	Metode Perhitungan oleh Perusahaan	Metode TDABC (Reservation & Walk In Guest)	Selisih (kurang)/lebih
Superior	300.000	300.251,68	(251,68)
Regency	340.000	315.130,33	24.869,67
Premier	475.000	366.758,72	108.241,28
Mulia Suite	550.000	375.153,37	174.846,63

Sumber: Data diolah, 2014

Kolom metode TDABC pada Tabel Perbandingan Biaya Kamar antara Metode Perusahaan dan Metode TDABC (sebelum *margin*), masih belum termasuk *margin* yang diinginkan oleh pihak manajemen perusahaan. Sesuai dengan hasil wawancara, perusahaan telah menetapkan *margin* untuk jenis kamar Superior, Regency, Premier, dan Mulia Suite berturut-turut adalah sebesar 8%, 10%, 13%, dan 15%, sehingga Tabel perbandingan tersebut berubah menjadi sebagai berikut:

Tabel 4.14 Tabel Perbandingan Biaya Kamar antara Metode Perusahaan dan Metode TDABC (setelah *margin*)

Jenis Kamar	Biaya Kamar (IDR)		
	Metode Perhitungan oleh Perusahaan	Metode TDABC (Reservation & Walk In Guest)	Selisih (kurang)/lebih
Superior (8%)	300.000	324.271,81	(24.271,81)
Regency (10%)	340.000	346.643,36	(6.643,36)
Premier (13%)	475.000	414.437,35	60.562,65
Mulia Suite (15%)	550.000	431.426,38	118.573,62

Sumber: Data diolah, 2014

Dari Tabel perbandingan biaya kamar antara metode perusahaan dan metode TDABC (setelah *margin*), dapat terlihat adanya perbedaan pada hasil perhitungan biaya kamar antara 2 metode yang berbeda. Hal tersebut dikarenakan Bintang Mulia Hotel & Resto hanya menggunakan metode *benchmark*, seperti yang diungkapkan oleh manajer perusahaan. Berdasarkan metode TDABC, tarif kamar untuk jenis Superior dan Regency menunjukkan pengakuan perusahaan lebih rendah, sedangkan untuk jenis kamar Premier dan Mulia Suite diakui lebih tinggi. Jadi, perhitungan biaya yang hanya berdasarkan *benchmark method* menunjukkan bahwa perusahaan telah beroperasi dengan *profit margin* yang kurang sesuai, sehingga berdasarkan perhitungan TDABC, disarankan adanya kenaikan tarif kamar khususnya untuk jenis Superior dan Regency, sedangkan untuk tarif kamar jenis Premier dan Mulia Suite perlu diturunkan. Meski ada kenaikan dan penurunan tarif kamar, pihak Bintang Mulia Hotel & Resto tetap perlu melakukan kegiatan pemasaran yang lebih optimal dan luas supaya dapat menarik lebih banyak tamu.

Menurut Tanis dan Hasan (2012), perusahaan jasa seperti rumah sakit, hotel, atau beberapa restoran tentu memiliki *unused capacity* meski hanya sedikit, terutama yang memberikan pelayanan selama 24 jam *non stop*. Hal tersebut dikarenakan *unused capacity* tidak akan pernah bisa dihilangkan sepenuhnya, namun dapat diminimalisir. Pernyataan tersebut selaras dengan apa yang terjadi

pada Bintang Mulia Hotel & Resto. Berdasarkan perhitungan pada Tabel TDABC *Cost of Performing Activity*, dapat diketahui bahwa Bintang Mulia Hotel & Resto hanya menggunakan sebagian kecil dari total kapasitasnya. Rata-rata *used capacity* pada Bintang Mulia Hotel & Resto adalah sebesar 11,73% dari total kapasitas, sehingga untuk *unused capacity* adalah sebesar 88,27% dari total kapasitas yang tersedia.

#### 4.4.1 Analisis untuk Jenis Kamar Superior

Superior merupakan salah satu jenis kamar yang terdapat di Bintang Mulia Hotel & Resto. Jumlah kamar yang disediakan untuk jenis Superior adalah 25 kamar. Jumlah tersebut merupakan jumlah kamar terbanyak yang ada di Bintang Mulia Hotel & Resto. Para pelanggan untuk jenis kamar Superior dapat menikmati berbagai fasilitas yang nyaman dan terjamin kebersihannya sesuai dengan standar hotel berbintang tiga.

Jenis kamar ini memiliki jumlah penjualan yang paling besar di tahun 2014 dibandingkan dengan tiga jenis kamar lainnya meskipun jenis Superior memiliki ukuran kamar yang paling kecil, yaitu seluas 24 m<sup>2</sup>. Jenis kamar ini memiliki harga yang paling rendah jika dibandingkan dengan tiga kamar lainnya di Bintang Mulia Hotel & Resto, yaitu sebesar Rp 300.000. Harga tersebut ditentukan oleh perusahaan dengan berdasarkan metode *benchmark*.

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa berdasarkan perhitungan TDABC, tarif kamar untuk jenis Superior diakui lebih rendah oleh Bintang Mulia Hotel & Resto. Perusahaan telah menentukan tarif kamar Superior seharga Rp. 300.000, sedangkan berdasarkan perhitungan TDABC adalah sebesar Rp. 324.271,81 sehingga selisih dari perbedaan tarif tersebut adalah Rp 24.271,81. Dengan kata lain, perusahaan telah menetapkan tarif kamar 7,5% lebih rendah dari perhitungan TDABC. Hasil perhitungan harga kamar dengan metode TDABC untuk jenis Superior sudah termasuk *margin* yang diinginkan oleh perusahaan, yaitu sebesar 8%.

Perhitungan TDABC juga menemukan hal lain selain diketahui bahwa tarif kamar untuk jenis Superior diakui terlalu rendah oleh perusahaan. Penemuan

tersebut terdapat pada Tabel TDABC *Cost of Performing Activity* yang menunjukkan bahwa terdapat *used capacity* sebesar Rp 14.370.720 atau 10,42%. Artinya, dari Rp. 137.928.180 (jumlah kapasitas yang tersedia), hanya sebagian kecil kapasitas yang digunakan oleh perusahaan. *Used capacity* yang terdapat pada jenis Superior berdasarkan Tabel TDABC *Cost of Performing Activity* menunjukkan penggunaan kapasitas yang paling sedikit jika dibandingkan dengan jenis kamar lainnya di Bintang Mulia Hotel & Resto. Jika *used capacity* adalah sebesar 10,42%, maka tentunya jenis kamar Superior memiliki jumlah *unused capacity* yang besar, yaitu 89,58% atau sejumlah Rp. 123.557.460. *Unused capacity* adalah jumlah kapasitas yang tidak digunakan dalam kegiatan utama bisnis, seperti yang diungkapkan oleh White (2009):

*“Unused capacity is the amount of capacity that is not employed in the primary activity of the business”*

Perlu diketahui bahwa jumlah *unused capacity* tersebut didapatkan melalui pengurangan antara *activity availability* dengan *activity usage*. Dalam hal ini, jenis kamar Superior memiliki *activity availability* sebesar Rp. 137.928.180, sedangkan untuk jumlah *activity usagenya* adalah sebesar Rp 14.370.720.

#### **4.4.2 Analisis untuk Jenis Kamar Regency**

Jenis kamar Regency adalah kamar kelas tiga yang dimiliki oleh Bintang Mulia Hotel & Resto, satu level berada di atas kelas kamar jenis Superior. Bintang Mulia Hotel & Resto telah menyediakan 20 jenis kamar Regency dan tentunya dengan berbagai fasilitas yang nyaman dan memuaskan. Hotel berbintang tiga ini juga memberikan pelayanan 24 jam *non stop* bagi para tamunya yang sedang menginap.

Jumlah penjualan untuk jenis kamar ini cukup besar pada tahun 2014, namun tidak sebesar jenis kamar Superior. Ukuran kamar Regency adalah seluas 28 m<sup>2</sup>. Jenis kamar ini memiliki harga yang tidak jauh berbeda dengan jenis Superior, yaitu sebesar Rp. 340.000. Penentuan harga kamar tersebut dilakukan oleh Bintang Mulia Hotel & Resto dengan berdasarkan *benchmark* dan berbagai pertimbangan lain dari pihak manajemen perusahaan.

Tabel 4.14 menggambarkan hal serupa dengan jenis kamar Superior yang menunjukkan bahwa berdasarkan perhitungan TDABC, Bintang Mulia Hotel & Resto telah menetapkan tarif kamar lebih rendah untuk jenis Regency. Perbedaan tarif kamar tersebut adalah sebesar Rp 6.643,36 atau 1,92% lebih rendah dari perhitungan TDABC. Bintang Mulia Hotel & Resto menentukan harga kamar Regency sebesar Rp. 340.000. Hal tersebut berbeda dengan hasil perhitungan TDABC yang menemukan bahwa harga kamar untuk jenis Regency adalah sebesar Rp. 346.643,36. Hasil perhitungan harga kamar dengan metode TDABC untuk jenis Regency sudah termasuk *margin* yang diharapkan oleh pihak manajemen Bintang Mulia Hotel & Resto, yaitu sebesar 10%.

Serupa dengan jenis Superior, dapat diketahui pula bahwa berdasarkan Tabel TDABC *Cost of Performing Activity*, terdapat sedikit *used capacity*, yaitu sebesar 11,62% pada jenis kamar Regency. Hal tersebut menunjukkan bahwa Bintang Mulia Hotel & Resto hanya menggunakan sebagian kecil kapasitas yang telah tersedia. Angka persentase *used capacity* pada jenis kamar Regency didapatkan dengan cara membagi jumlah *used capacity* dengan *total capacity*, kemudian dikali 100%. *Used capacity* untuk jenis kamar Regency adalah sebesar Rp. 11.220.216, sedangkan untuk *total capacity* adalah sebesar Rp. 96.542.160. Setelah diketahui jumlah *used capacity* dan *total capacity*nya, selanjutnya dapat dihitung atau diketahui jumlah *unused capacity* pada jenis kamar Regency, yaitu sebesar Rp. 85.321.944. Jika dipersentasekan, maka jumlah *unused capacity* jenis Regency adalah 88,38%.

#### **4.4.3 Analisis untuk Jenis Kamar Premier**

Premier adalah nama jenis kamar kelas dua setelah Mulia Suite, yang terdapat di Bintang Mulia Hotel & Resto. Jumlah kamar yang disediakan untuk jenis Premier hanya 4 kamar. Meskipun sedikit, namun fasilitas yang ditawarkan untuk para pelanggan melebihi kamar jenis Superior dan Regency. Bintang Mulia Hotel & Resto sangat memperhatikan kebutuhan para tamu dengan memberikan fasilitas-fasilitas standar hotel berbintang tiga di dalam kamar, termasuk jenis

Premier. Berbagai pelayanan dan fasilitas tersebut diberikan guna meningkatkan kenyamanan dan kepuasan para pelanggan.

Jenis Premier memiliki ukuran kamar yang paling luas di Bintang Mulia Hotel & Resto ini, yaitu seluas 32 m<sup>2</sup>. Harga yang ditawarkan untuk kamar Premier cukup tinggi, yaitu Rp. 475.000. Tingginya harga kamar tersebut tentu diikuti oleh pelayanan dan fasilitas yang lebih tinggi pula. Bintang Mulia Hotel & Resto menentukan harga setiap kamar, termasuk jenis Premier, dengan berdasarkan *benchmark method*.

Berbeda dengan jenis kamar Superior dan Regency, tarif kamar untuk jenis Premier diakui lebih tinggi oleh Bintang Mulia Hotel & Resto jika dibandingkan dengan metode TDABC. Selisih dari perbedaan tarif kamar tersebut adalah sebesar Rp. 60.562,65 atau 14,61% lebih tinggi dari perhitungan TDABC. Berdasarkan Tabel Perbandingan 4.14, dapat terlihat bahwa harga kamar jenis Premier yang dihitung dengan menggunakan metode TDABC adalah sebesar Rp. 414.437,35.

Tidak jauh berbeda dengan jenis kamar Superior dan Regency, *used capacity* yang terdapat pada jenis Premier berdasarkan Tabel TDABC *Cost of Performing Activity* menunjukkan penggunaan kapasitas yang sedikit pula, yakni sebesar Rp. 1.468.656 atau 12,42%, sehingga untuk jumlah *unused capacity*nya adalah sebesar 87,58% atau Rp. 10.359.524. Jumlah *unused capacity* untuk jenis kamar Premier didapatkan melalui pengurangan antara *activity availability* dengan *used capacity*. Dalam hal ini, jenis kamar Premier memiliki *activity availability* sebesar Rp. 11.828.180.

#### **4.4.4 Analisis untuk Jenis Kamar Mulia Suite**

Mulia Suite adalah jenis kamar yang menduduki kelas satu di Bintang Mulia Hotel & Resto dan sekaligus merupakan kamar yang memiliki jumlah paling sedikit, yaitu hanya dua kamar. Jenis kamar Mulia Suite memiliki fasilitas dan pelayanan yang paling mewah diantara jenis kamar yang lainnya. Mulia Suite memiliki ukuran kamar seluas 32 m<sup>2</sup>. Harga kamar yang ditawarkan untuk jenis Mulia Suite ini adalah sebesar Rp 550.000. Angka tersebut merupakan harga

kamar tertinggi di Bintang Mulia Hotel & Resto. Tidak berbeda dengan jenis kamar lainnya, harga yang ditetapkan oleh perusahaan pada jenis Mulia Suite ini didasarkan pada metode *benchmark*.

Dalam Tabel 4.14, Bintang Mulia Hotel & Resto telah menetapkan tarif kamar lebih tinggi dibandingkan dengan metode TDABC untuk jenis Mulia Suite. Perbedaan tarif kamar tersebut menyebabkan adanya selisih, yakni sebesar Rp 118.573,62. Dengan kata lain, perusahaan telah menetapkan tarif kamar 27,48% lebih tinggi dari perhitungan TDABC. Berdasarkan metode perhitungan TDABC, harga kamar untuk jenis Mulia Suite adalah Rp. 431.426,38. Perhitungan harga kamar tersebut sudah termasuk *margin* yang diinginkan oleh perusahaan, yaitu sebesar 15%.

Berdasarkan perhitungan TDABC, tidak hanya diketahui tarif untuk jenis kamar Mulia Suite saja, namun juga ditemukan adanya jumlah *used capacity*. Jenis kamar Mulia Suite memiliki jumlah *used capacity* yang paling tinggi dibandingkan dengan jenis kamar lainnya, yakni sebesar Rp. 734.328 atau 12,44%. Angka tersebut juga menunjukkan bahwa penggunaan kapasitas hanya sebagian kecil dari total kapasitas yang tersedia, yaitu yang berjumlah Rp. 5.901.480. Apabila total kapasitas yang tersedia dikurangkan dengan jumlah *used capacity*, maka dapat dihasilkan total *unused capacity*. Hal tersebut serupa dengan pernyataan Tse dan Gong (2009), yaitu sebagai berikut:

*“One of the major limitations of companies is unused capacity, which can be defined as the difference between available resources and consumed resources”*

Pada jenis kamar Mulia Suite ini, jumlah untuk *unused capacity* adalah Rp. 5.167.152 atau jika dipersentasekan akan menjadi sebesar 87,56%. Jumlah tersebut merupakan angka persentase terkecil jika dibandingkan dengan jenis kamar lainnya di Bintang Mulia Hotel & Resto.

## BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan, yakni terdapat perbedaan pada hasil perhitungan biaya kamar antara metode TDABC dengan metode yang digunakan oleh perusahaan. Hal tersebut dikarenakan Bintang Mulia Hotel & Resto belum mengaplikasikan metode penghitungan yang baku. Bintang Mulia Hotel & Resto hanya menggunakan metode *benchmark*. Berdasarkan metode TDABC, tarif kamar untuk jenis Superior dan Regency menunjukkan pengakuan perusahaan lebih rendah, sedangkan untuk jenis kamar Premier dan Mulia Suite diakui lebih tinggi. Metode TDABC juga mampu menunjukkan aktivitas yang tidak bernilai tambah dan juga menunjukkan kapasitas yang sebenarnya. Bintang Mulia Hotel & Resto hanya menggunakan sebagian kecil dari total kapasitasnya. Rata-rata *used capacity* pada Bintang Mulia Hotel & Resto adalah sebesar 11,73% dari total kapasitas, sehingga untuk *unused capacity* adalah sebesar 88,27% dari total kapasitas yang tersedia.

### 5.2 Keterbatasan

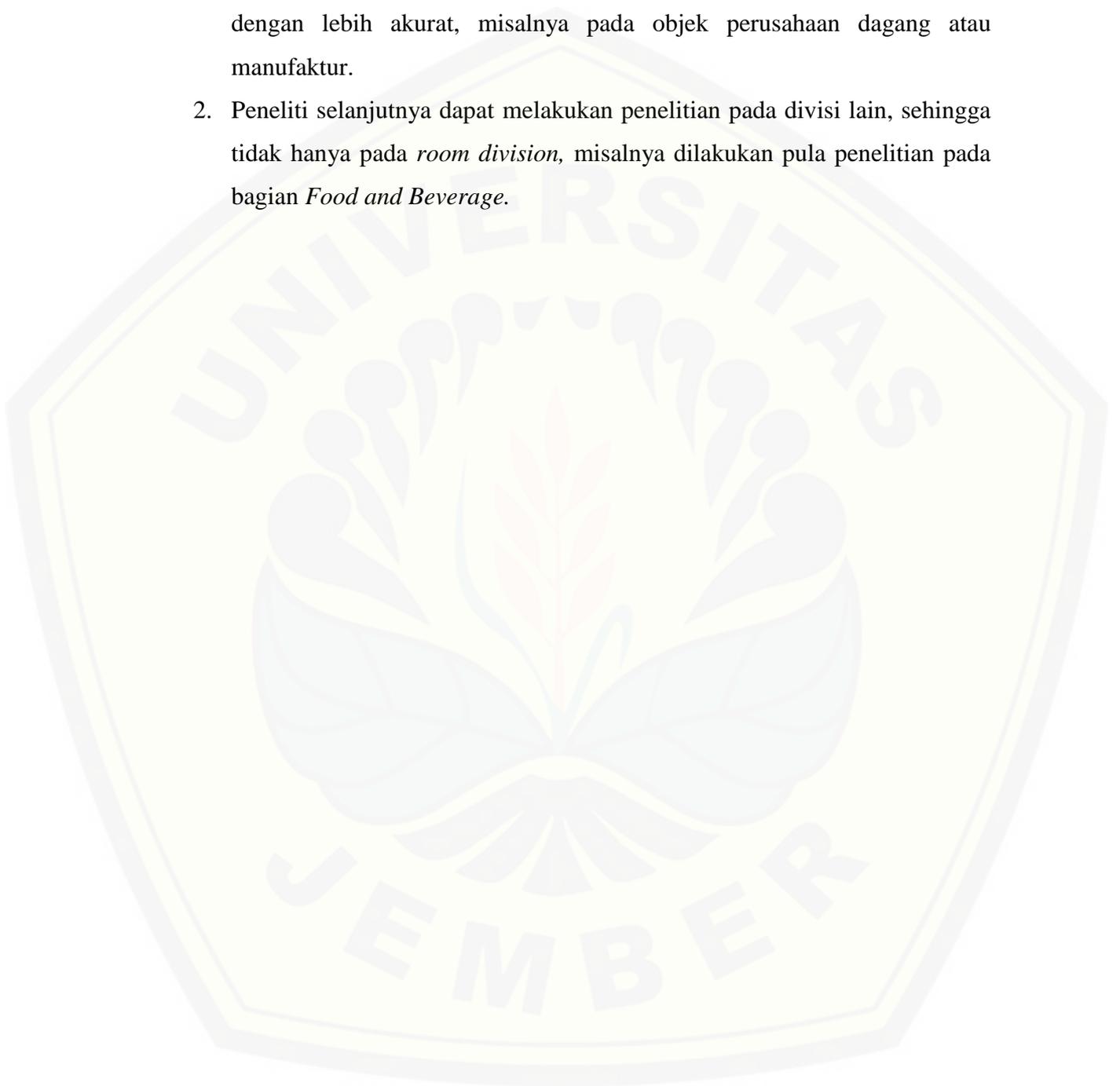
Beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat beberapa data yang hanya berdasarkan pada asumsi dari pihak manajemen perusahaan, seperti data mengenai gaji pegawai dan margin per kamar.
2. Penelitian ini hanya meneliti pada lingkup *room division* karena sebagian besar pendapatan hotel berasal dari penjualan kamar.

### 5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, maka dapat diajukan saran sebagai berikut:

1. Mengenai data yang hanya berdasarkan pada asumsi manajemen hotel, untuk peneliti selanjutnya dapat mencari objek penelitian lain yang dapat memberikan data secara pasti agar perhitungan biaya dapat dihitung dengan lebih akurat, misalnya pada objek perusahaan dagang atau manufaktur.
2. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian pada divisi lain, sehingga tidak hanya pada *room division*, misalnya dilakukan pula penelitian pada bagian *Food and Beverage*.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad, Kamaruddin. 2005. *Akuntansi Manajemen: Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Anonim. 2013. *Industri Perhotelan* [online] <http://perhotelan.org/indonesia/> [10 April 2014]
- Handayani, Susi. 2009. *Time Driven Activity Based Costing Alternatif Sistem Biaya yang Lebih Akurat*. Emisi Volume 2, No 1, page 2-72.
- Haryanto. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. [online] <http://belajarpsikologi.com/metode-penelitian-kualitatif/> [10 April 2014]
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Kantor Pariwisata & Kebudayaan Pemerintah Kabupaten Jember. (Tanpa Tahun). *Hotel Bintang Mulia*. [online] <http://jembertourism.com/hotel-bintang-mulia.html> [10 April 2014]
- Kumar, Nitin dan Dalgobind Mahto. 2013. Current Trends of Application of Activity Based Costing (ABC): A Review. *Global Journal of Management and Business Research (D) Volume XIII Issue III Version 1*
- Mildawati, Titik. 2010. Time Driven Activity Based Costing (TDABC): Generasi Kedua dari Activity Based Costing (ABC). *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP) Volume 6, No 3, page 314-332*
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2003. *Activity-Based Cost System*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN
- Mulyadi. 2009. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: UPP YKPN
- Mursyidi. 2008. *Akuntansi Biaya*. Cetakan pertama, Bandung: Refika Aditama

- Oktavia, Deni. 2013. *Implementasi Time Driven Activity Based Costing pada Usaha Kecil Menengah Tape Handayani 82 Bondowoso*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember
- Riediansyaf, Mertzha Dwiputri dan Basuki. 2013. *Designing Time - Driven Activity - Based Costing (TDABC) in the Room Division at Hotel X Malang: an Exploratory Case Study Approach*. Simposium Nasional Akuntansi XVI.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta Bandung
- Tanis, Veyis Naci dan Hasan Ozyapici. 2012. The Measurement and Management of Unused Capacity in a Time-Driven Activity Based Costing System. *Journal of Applied Management Accounting Research (JAMAR) Volume 10 No 2*
- Tse, Michael S. C. dan Gong, Maleen Z. 2009. Recognition of Idle Resources in Time-Driven Activity-Based Costing and Resource Consumption Accounting Models. *Journal of Applied Management Accounting Research (JAMAR), Volume 7, No 2, page. 41-54.*
- White, Larry. 2009. Resource Consumption Accounting: Manager-Focused Management Accounting. *Journal of Corporate Accounting & Finance Volume 20. Issue 4, page 63–77.*

Lampiran 1

Daftar Inventaris

No.	Inventaris	Jumlah	Harga Pembelian (IDR)	Total (IDR)
1	Air Mineral 600 ml (cheers)	56.970	1.397	79.587.090
2	Comb	58.980	945	55.736.100
3	Creamer	80.983	380	30.773.540
4	Dental Kit Box	52.370	1.880	98.455.600
5	Laundry Bag	16.900	595	10.055.500
6	Memo	23.795	475	11.302.625
7	Nescafe	80.983	435	35.227.605
8	Pencil	23.795	750	17.846.250
9	Sanitary Bag	35.700	375	13.387.500
10	Shampoo	58.980	975	57.505.500
11	Shower Cap Kertas	58.980	525	30.964.500
12	Slipper	58.670	3.650	214.145.500
13	Soap	58.980	975	57.505.500
14	Sugar Pack	80.983	380	30.773.540
15	Teh Sosro	80.983	300	24.294.900
16	Tissue Box / Facial	11.874	11.400	135.363.600
17	Tissue Roll	19.947	1.650	32.912.550
18	Tissue Wastafel / Hand	9.674	7.840	75.844.160
19	Tropicana Slim	80.983	575	46.565.225
<b>TOTAL</b>				<b>1.058.246.785</b>

Sumber: Data diolah, 2014

Lampiran 2

Sumber Daya Manusia terkait Penyediaan Jasa Sewa Kamar  
(Tenaga Kerja Langsung)

No	Jabatan	Qty	Gaji (per bulan)	Tunjangan		Take Home Pay (per bulan, per orang)	Total (per tahun)
				Jabatan	THR		
1	House Keeping Coordinator	1	2.000.000	200.000	2.200.000	2.200.000	28.600.000
2	Roomboy/ Roommaid	7	1.300.000	-	1.300.000	1.300.000	118.300.000
3	Laundry	5	1.300.000	-	1.300.000	1.300.000	84.500.000
4	Houseman	2	1.300.000	-	1.300.000	1.300.000	33.800.000
<b>TOTAL</b>							<b>265.200.000</b>

Sumber: Data diolah, 2014

Lampiran 3

Sumber Daya Manusia terkait Penyediaan Jasa Sewa Kamar  
(Tenaga Kerja Tidak Langsung)

No	Jabatan	Qty	Gaji (per bulan)	Tunjangan		Take Home Pay (per bulan, per orang)	Total (per tahun)
				Jabatan	THR		
1	General Manager	1	6.000.000	-	6.000.000	6.000.000	78.000.000
2	Front Office Coordinator	1	2.000.000	200.000	2.200.000	2.200.000	28.600.000
3	Receptionist	4	1.400.000	-	1.400.000	1.400.000	72.800.000
4	Bell boy	2	1.300.000	-	1.300.000	1.300.000	33.800.000
5	Front Office Cashier	2	1.500.000	-	1.500.000	1.500.000	39.000.000
<b>TOTAL</b>							<b>252.200.000</b>

Sumber: Data diolah, 2014

Lampiran 4

Daftar Aset Tetap pada Jenis Kamar SUPERIOR  
(Metode Penyusutan Garis Lurus)

No	Aset Tetap	Qty	Tahun Pembelian	Harga Pembelian (IDR)	Umur Ekonomis	Beban Depresiasi (IDR/Tahun)	Beban Depresiasi 2014 (IDR)	Nilai Buku Akhir (IDR)
1	Beds	2	2007	1.500.000	4	750.000	-	-
2	AC	1	2010	2.500.000	8	312.500	312.500	937.500
3	Shower	1	2007	500.000	16	31.250	31.250	250.000
4	Television 29 inch	1	2008	2.000.000	4	500.000	-	-
5	Mini refrigerator	1	2007	1.500.000	4	375.000	-	-
6	Telephone	1	2007	150.000	4	37.500	-	-
7	Suitcase Rack	1	2007	300.000	4	75.000	-	-
8	Chairs	3	2007	750.000	4	562.500	-	-
9	Tables	2	2007	750.000	4	375.000	-	-
10	Electric Kettle	1	2012	100.000	4	25.000	25.000	25.000
11	Wardrobe	1	2007	800.000	4	200.000	-	-
12	Washbasin	1	2007	1.000.000	16	62.500	62.500	500.000
13	Closet	1	2007	1.000.000	16	62.500	62.500	500.000
<b>TOTAL BEBAN PENYUSUTAN</b>						3.368.750	493.750	2.212.500

Sumber: Data diolah, 2014

Lampiran 5

Daftar Aset Tetap pada Jenis Kamar REGENCY  
(Metode Penyusutan Garis Lurus)

No	Aset Tetap	Qty	Tahun Pembelian	Harga Pembelian (IDR)	Umur Ekonomis	Beban Depresiasi (IDR/Tahun)	Beban Depresiasi 2014 (IDR)	Nilai Buku Akhir (IDR)
1	Beds	2	2007	1.500.000	4	750.000	-	-
2	AC	1	2010	2.500.000	8	312.500	312.500	937.500
3	Bathtub	1	2008	2.000.000	16	125.000	125.000	1.125.000
4	Shower	1	2007	500.000	16	31.250	31.250	250.000
5	Television 29 inch	1	2008	2.000.000	4	500.000	-	-
6	Mini refrigerator	1	2007	1.500.000	4	375.000	-	-
7	Telephone	1	2007	150.000	4	37.500	-	-
8	Suitcase Rack	1	2007	300.000	4	75.000	-	-
9	Chairs	5	2007	750.000	4	937.500	-	-
10	Tables	2	2007	750.000	4	375.000	-	-
11	Electric Kettle	1	2012	100.000	4	25.000	25.000	25.000
12	Wardrobe	1	2007	800.000	4	200.000	-	-
13	Washbasin	1	2007	1.000.000	16	62.500	62.500	500.000
14	Closet	1	2007	1.000.000	16	62.500	62.500	500.000
<b>TOTAL BEBAN PENYUSUTAN</b>						3.868.750	618.750	3.337.500

Sumber: Data diolah, 2014

Lampiran 6

Daftar Aset Tetap pada Jenis Kamar PREMIER  
(Metode Penyusutan Garis Lurus)

No	Aset Tetap	Qty	Tahun Pembelian	Harga Pembelian (IDR)	Umur Ekonomis	Beban Depresiasi (IDR/Tahun)	Beban Depresiasi 2014 (IDR)	Nilai Buku Akhir (IDR)
1	Bed	1	2010	2.500.000	4	625.000	-	-
2	AC	1	2010	2.500.000	8	312.500	312.500	937.500
3	Bathtub	1	2008	2.700.000	16	168.750	168.750	1.518.750
4	Shower	1	2007	500.000	16	31.250	31.250	250.000
5	Television 42 inch	1	2012	4.500.000	4	1.125.000	1.125.000	1.125.000
6	Refrigerator	1	2012	2.000.000	4	500.000	500.000	500.000
7	Telephone	1	2007	150.000	4	37.500	-	-
8	Suitcase Rack	1	2007	300.000	4	75.000	-	-
9	Sofa	1	2012	3.000.000	4	750.000	750.000	750.000
10	Chairs	3	2007	750.000	4	562.500	-	-
11	Tables	2	2007	750.000	4	375.000	-	-
12	Electric Kettle	1	2012	100.000	4	25.000	25.000	25.000
13	Wardrobe	1	2007	800.000	4	200.000	-	-
14	Washbasin	1	2007	1.000.000	16	62.500	62.500	500.000
15	Closet	1	2007	1.000.000	16	62.500	62.500	500.000
<b>TOTAL BEBAN PENYUSUTAN</b>						4.912.500	3.037.500	6.106.250

Sumber: Data diolah, 2014

Lampiran 7

Daftar Aset Tetap pada Jenis Kamar MULIA SUITE  
(Metode Penyusutan Garis Lurus)

No	Aset Tetap	Qty	Tahun Pembelian	Harga Pembelian (IDR)	Umur Ekonomis	Beban Depresiasi (IDR/Tahun)	Beban Depresiasi 2014 (IDR)	Nilai Buku Akhir (IDR)
1	Bed	1	2010	2.500.000	4	625.000	-	-
2	AC	2	2010	2.500.000	8	625.000	625.000	1.875.000
3	Bathtub	1	2008	2.700.000	16	168.750	168.750	1.518.750
4	Shower	1	2007	500.000	16	31.250	31.250	250.000
5	Television 42 inch	1	2012	4.500.000	4	1.125.000	1.125.000	1.125.000
6	DVD	1	2012	500.000	4	125.000	125.000	125.000
7	Safe Box	1	2011	1.200.000	8	150.000	150.000	600.000
8	Refrigerator	1	2012	2.000.000	4	500.000	500.000	500.000
9	Telephone	1	2007	150.000	4	37.500	-	-
10	Suitcase Rack	1	2007	300.000	4	75.000	-	-
11	Sofa	1	2012	3.000.000	4	750.000	750.000	750.000
12	Chairs	3	2007	750.000	4	562.500	-	-
13	Tables	2	2007	750.000	4	375.000	-	-
14	Electric Kettle	1	2012	100.000	4	25.000	25.000	25.000
15	Hairdryer	1	2013	200.000	4	50.000	50.000	100.000
16	Wardrobe	1	2007	800.000	4	200.000	-	-
17	Washbasin	1	2007	1.000.000	16	62.500	62.500	500.000
18	Closet	1	2007	1.000.000	16	62.500	62.500	500.000
<b>TOTAL BEBAN PENYUSUTAN</b>						5.550.000	3.675.000	7.868.750

Sumber: Data diolah, 2014

Lampiran 8

Biaya Overhead – Listrik

No	Jenis Kamar	Ukuran Kamar	Jumlah Kamar yang Terjual	Perhitungan Persamaan	Beban Listrik per Unit Kamar yang Terjual (IDR)
(a)	(b)	(c)	(d)	(e) = (c) x (d)	(f) = (e) / $\sum(e)$ x 480.000.000 / (d)
1	Superior	24 m <sup>2</sup>	3.360	80.640 m <sup>2</sup>	71.856,29
2	Regency	28 m <sup>2</sup>	2.352	65.856 m <sup>2</sup>	83.832,34
3	Premier	32 m <sup>2</sup>	288	9.216 m <sup>2</sup>	95.808,38
4	Mulia Suite	32 m <sup>2</sup>	144	4.608 m <sup>2</sup>	95.808,38
TOTAL			6.144	160.320 m <sup>2</sup>	

Sumber: Data diolah, 2014

Lampiran 9

Biaya Overhead – Air

No	Jenis Kamar	Ukuran Kamar	Jumlah Kamar yang Terjual	Perhitungan Persamaan	Beban Air per Unit Kamar yang Terjual (IDR)
(a)	(b)	(c)	(d)	(e) = (c) x (d)	(f) = (e) / $\sum(e)$ x 8.400.000 / (d)
1	Superior	24 m <sup>2</sup>	3.360	80.640 m <sup>2</sup>	1.257,49
2	Regency	28 m <sup>2</sup>	2.352	65.856 m <sup>2</sup>	1.467,07
3	Premier	32 m <sup>2</sup>	288	9.216 m <sup>2</sup>	1.676,65
4	Mulia Suite	32 m <sup>2</sup>	144	4.608 m <sup>2</sup>	1.676,65
TOTAL			6.144	160.320 m <sup>2</sup>	

Sumber: Data diolah, 2014

Lampiran 10

Biaya Overhead – Telepon

No	Jenis Kamar	Ukuran Kamar	Jumlah Kamar yang Terjual	Perhitungan Persamaan	Beban Telepon per Unit Kamar yang Terjual (IDR)
(a)	(b)	(c)	(d)	(e) = (c) x (d)	(f) = (e) / $\sum(e)$ x 18.000.000 / (d)
1	Superior	24 m <sup>2</sup>	3.360	80.640 m <sup>2</sup>	2.694,61
2	Regency	28 m <sup>2</sup>	2.352	65.856 m <sup>2</sup>	3.143,71
3	Premier	32 m <sup>2</sup>	288	9.216 m <sup>2</sup>	3.592,81
4	Mulia Suite	32 m <sup>2</sup>	144	4.608 m <sup>2</sup>	3.592,81
TOTAL			6.144	160.320 m <sup>2</sup>	

Sumber: Data diolah, 2014

Lampiran 11

Biaya Overhead – Pemeliharaan Kolam Renang dan Taman

No	Jenis Kamar	Ukuran Kamar	Jumlah Kamar yang Terjual	Perhitungan Persamaan	Beban Telepon per Unit Kamar yang Terjual (IDR)
(a)	(b)	(c)	(d)	(e) = (c) x (d)	(f) = (e) / $\sum(e)$ x 7.200.000 / (d)
1	Superior	24 m <sup>2</sup>	3.360	80.640 m <sup>2</sup>	1.077,85
2	Regency	28 m <sup>2</sup>	2.352	65.856 m <sup>2</sup>	1.257,49
3	Premier	32 m <sup>2</sup>	288	9.216 m <sup>2</sup>	2.874,25
4	Mulia Suite	32 m <sup>2</sup>	144	4.608 m <sup>2</sup>	2.874,25
TOTAL			6.144	160.320 m <sup>2</sup>	

Sumber: Data diolah, 2014

Lampiran 12

**Daftar Pertanyaan**

1. General Manager
  - a. Bagaimana sejarah berdirinya Bintang Mulia Hotel & Resto?
  - b. Berapa jumlah kamar yang terjual untuk setiap jenisnya selama tahun 2014 di Bintang Mulia Hotel & Resto?
  - c. Berapa total margin yang diharapkan oleh perusahaan untuk penjualan setiap jenis kamar?
  - d. Bagaimana metode penghitungan biaya kamar yang diterapkan oleh Bintang Mulia Hotel & Resto?
  - e. Berapa jumlah biaya listrik, air, telepon, dan pemeliharaan kolam renang & taman selama tahun 2014 di Bintang Mulia Hotel & Resto?
2. Personalia
  - a. Berapa jumlah karyawan pada setiap departemen di Bintang Mulia Hotel & Resto?
  - b. Bagaimana jam kerja operasional untuk karyawan di Bintang Mulia Hotel & Resto?
  - c. Berapa total gaji yang diterima oleh karyawan bagian *room division* di Bintang Mulia Hotel & Resto?
3. House Keeping
  - a. Fasilitas apa saja yang ditawarkan oleh Bintang Mulia Hotel & Resto pada setiap jenis kamar?
  - b. Bagaimana daftar inventaris (*guest supplies*) selama tahun 2014 di Bintang Mulia Hotel & Resto?
  - c. Bagaimana daftar barang inventaris kamar pada Bintang Mulia Hotel & Resto?

4. Front Office

- a. Aktivitas apa saja yang dilakukan oleh karyawan terkait dengan jasa penyewaan kamar Bintang Mulia Hotel & Resto?



Lampiran 13

Hasil Foto Dokumentasi

Fasilitas-Fasilitas Hotel



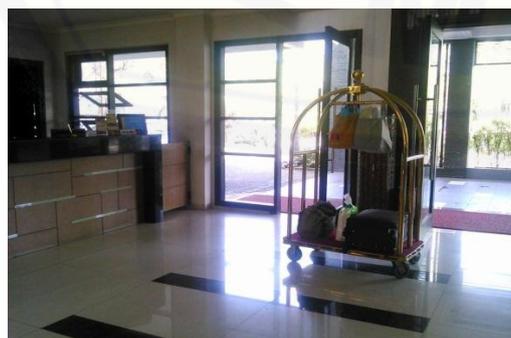
**Fasilitas-Fasilitas Kamar**



**Proses Room Make Up**



**Proses Check In / Check Out**



Lampiran 14

**Hasil Konfirmasi**

Keterangan:

N : Narasumber (*General Manager*)

P : Peneliti

P : Apakah sebelumnya Bapak pernah mengetahui tentang metode perhitungan biaya *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC)?

N : Sebelumnya Saya memang tidak mengerti sama sekali mengenai metode perhitungan TDABC, tapi setelah Adik meminta izin penelitian pada kami di akhir tahun kemarin mengenai perhitungan kamar TDABC, Saya mulai memahami tentang TDABC meskipun tidak banyak. Itupun Saya tahu dari penjelasan Adik pada saat awal pemberian surat izin penelitian.

P : Baik, Pak. Metode perhitungan TDABC ini sebenarnya cocok untuk diterapkan oleh perusahaan, termasuk hotel. Hal tersebut dikarenakan TDABC merupakan sistem yang mampu membantu perusahaan untuk mencapai perbaikan operasional dengan menghasilkan informasi biaya yang akurat dan informasi lain yang menguntungkan, seperti pengidentifikasian proses yang kurang efisien sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

N : Ya kalau itu Saya sudah mengerti karena Adik sudah pernah menjelaskan pada Saya. Di skripsi Adik, Saya lihat ada banyak perhitungan. Nah, sebenarnya Saya lebih tertarik langsung pada proses menghitungnya.

P : Untuk proses pertama di sini perlu ditentukan dulu aktivitas selama melayani pemesanan kamar, Pak. Berdasarkan observasi Saya kemarin dan juga wawancara dengan bagian *front office*, detail aktivitas itu dilakukan mulai dari *room make up*, *check in*, hingga *check out*. Menurut Bapak, dari detail aktivitas yang telah Saya cantumkan, apakah ada yang

perlu dihilangkan jika sekiranya tidak efektif menurut Bapak? Karena ini nanti akan mempengaruhi harga kamar nantinya.

N : Saya rasa tidak ada karena semuanya ya memang seperti ini. Kemudian maksud dari waktu per aktivitas ini apa ya, Dik?

P : Waktu per aktivitas itu merupakan jumlah waktu yang dibutuhkan oleh tenaga kerja untuk menyelesaikan setiap detail aktivitas. Di sini saya menghitung dengan menggunakan alat *stopwatch* dan juga berdasarkan *interview* langsung. Saya melakukan hal yang sama sebanyak 50 kali untuk setiap aktivitas, kemudian mengakumulasi waktu tersebut untuk masing-masing detail aktivitas dan menghitung rata-rata waktu per aktivitas. Hal tersebut bertujuan untuk mengurangi kemungkinan hasil yang bias dan juga meningkatkan keakuratan.

N : Ooo iya berarti ini yang membuat total waktu setiap kamar berbeda itu karena kegiatan *room make up* ya?

P : Iya, Bapak. Kemudian langkah selanjutnya adalah menghitung jumlah waktu efektif karyawan selama satu tahun. Dari hasil wawancara Saya sebelumnya dengan bagian personalia, dalam satu hari ada tiga shift untuk pembagian kerja yang masing-masing terdiri dari 8 jam, termasuk 1 jam untuk istirahat. Apakah itu benar, Pak?

N : Iya benar, Dik. Jadi memang hotel ini beroperasi selama 24 jam tanpa henti. Lalu, *capacity cost rate* ini dihitungnya bagaimana ya, Dik? Saya masih belum paham.

P : *Capacity cost rate* itu didapat dari hasil pembagian antara jumlah gaji GM dan karyawan pada bagian *front office* selama satu tahun, Pak. Hasilnya nanti berupa biaya rupiah untuk setiap menit karyawan bekerja.

N : Terus kenapa ini ada persentasenya?

P : Begini Bapak, berdasarkan wawancara Saya yang sebelumnya, tidak ada pemisahan tugas mengenai karyawan mana yang akan bertugas untuk melayani pesanan kamar superior, regency, premier, ataupun mulia suite. Jadi, untuk mengetahui "*cost portion*" yang sebenarnya, Saya menggunakan asumsi bahwa semakin banyak jenis kamar yang terjual,

maka semakin banyak pula waktu yang digunakan oleh karyawan untuk jenis kamar tersebut. Berdasarkan asumsi ini, persentase yang Saya gunakan adalah berasal dari data kamar yang berhasil terjual selama tahun 2014.

N : Untuk TDABC *cost driver rate* ini, hasil perkalian waktu yang sudah dihitung tadi dengan *capacity cost rate* ya?

P : Iya, Bapak. Nanti hasilnya tersebut dimasukkan ke dalam Tabel *cost of performing activities*. Tahap ini dapat menemukan berapa banyak waktu atau biaya yang sebenarnya tidak terpakai selama tahun 2014.

N : Ooo jadi ini yang Adik maksud tadi sebagai pengidentifikasian proses yang kurang efisien?

P : Iya, Bapak. Jadi perusahaan dapat mengambil keputusan apakah ingin meminimalisir atau justru dimanfaatkan, misalnya dengan mengalihkan biaya yang sebenarnya tidak terpakai tersebut untuk pertumbuhan perusahaan di masa mendatang, seperti menambah kegiatan pelayanan lain dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan.

N : Ya itu nanti biar dibahas bersama dengan yang lainnya saja. Yang penting sekarang Saya sudah mengerti bagaimana cara menghitung harga kamar hotel dengan metode TDABC. Seperti yang pernah Saya katakan pada Adik bahwa saat ini hotel Bintang Mulia menggunakan metode *benchmark* sehingga dulu yang Saya tahu hanya itu saja.

P : Menurut Bapak, apakah metode perhitungan biaya TDABC ini dapat diterapkan pada Bintang Mulia Hotel & Resto?

N : Berdasarkan hasil diskusi kita ini, Saya rasa itu bisa, bahkan Saya menganggap bahwa metode ini dapat memberikan manfaat. Tapi yang perlu Adik tahu, untuk merubah sistem perhitungan membutuhkan waktu yang tidak sedikit. Selain itu juga harus ada keputusan bersama karena di sini ada banyak pihak yang dilibatkan.