



ANALISIS PROFITABILITAS CUSTOMER BERDASARKAN PENDEKATAN TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING

Nilam Kemala Odang
Politeknik Wilmar Bisnis Indonesia
nilam.odang@wbi.ac.id

ABSTRACT

Management needs accurate information about cost structure and customer profitability since business competition is getting more competitive. The information should help the management in decision making process. The objectives of this research are to compare the cost calculation between traditional costing using a time-driven activity-based costing (TDABC) approach and to analyze customer profitability using the TDABC. This research applied a qualitative method with a case study approach and the research object is Hotel X. The result of this research indicates that the cost calculation using traditional costing does not provide detail information; conversely the cost calculation using the TDABC approach provides transparent information about the cost consumption and the generated profits for each customer segment. This should help the management to analyze its customer profitability and make efforts to keep each customer segment loyal and profitable. In addition, it has been found out that there is a quite big number of unused capacities found when the cost calculation using the TDABC is done.

Keywords: *cost calculation, customer profitability analysis, decision making, traditional costing, TDABC.*

ABSTRAK

Persaingan yang semakin ketat menyebabkan pihak manajerial membutuhkan informasi yang akurat mengenai struktur biaya dan profitabilitas *customer*. Informasi tersebut diharapkan dapat membantu pihak manajerial dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan perhitungan kos tradisional dengan penghitungan kos yang menggunakan pendekatan *time-driven activity-based costing* (TDABC) serta menganalisis profitabilitas *customer* dengan pendekatan TDABC. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus serta menggunakan Hotel X sebagai objek penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perhitungan kos dengan pendekatan kos tradisional tidak menghasilkan informasi yang detail, sedangkan hasil perhitungan kos dengan pendekatan TDABC memberikan informasi yang transparan mengenai biaya yang dikonsumsi dan laba yang diperoleh untuk setiap segmen *customer*. Hal tersebut dapat membantu pihak manajerial untuk menganalisis profitabilitas *customer* dan melakukan upaya-upaya agar setiap segmen *customer* tetap loyal dan menguntungkan. Selain itu, terdapat kapasitas yang tidak digunakan cukup besar yang baru diketahui ketika perhitungan kos dengan pendekatan TDABC dilakukan.

Kata kunci: kos tradisional, penghitungan kos, profitabilitas *customer*, TDABC, pengambilan keputusan

PENDAHULUAN

Dekade kedua tahun 2000-an ditandai dengan semakin maraknya bisnis di bidang perhotelan. Hal tersebut mengakibatkan setiap hotel membutuhkan keunggulan kompetitif untuk dapat bersaing. Keunggulan kompetitif diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu (1) meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menjaring *customer* sehingga *customer* lama dapat bertahan serta *customer* baru terus bertambah dan (2) menjalankan kegiatan bisnis secara efektif dan efisien sehingga dalam jangka panjang akan meningkatkan laba perusahaan (Christos, 2015).



Kemampuan perusahaan dalam mengelola hubungan dengan *customer* membutuhkan suatu analisis terkait profitabilitas *customer* sebagai salah satu indikator untuk keberlangsungan bisnisnya. Informasi tersebut penting untuk pengambilan keputusan manajerial dan menjadi acuan dalam memilih strategi terkait peningkatan profitabilitas secara keseluruhan. Analisis tersebut akan memberikan informasi mengenai profitabilitas setiap *individual customer* dan distribusi profitabilitas antar *customer*.

Sehubungan dengan dibutuhkannya informasi yang akurat dalam mengelola *customer*, maka perusahaan juga membutuhkan sebuah sistem perhitungan kos yang tepat. *Activity-based costing* (ABC) merupakan salah satu metode perhitungan kos yang digunakan untuk membantu manajerial dalam meningkatkan profitabilitas *customer* dan *profit* perusahaan. Pada praktiknya, ABC sulit diterapkan pada perusahaan dengan kompleksitas bisnis yang tinggi.

Kaplan & Anderson (2004) memberikan solusi untuk keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh ABC. Mereka memperkenalkan *time-driven activity-based costing* (TDABC) untuk menyempurnakan ABC. TDABC mengidentifikasi sumber daya serta waktu yang dikonsumsi untuk melaksanakan aktivitas tersebut. Persamaan waktu pada TDABC membantu manajemen mengetahui waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas operasional. Selain itu, persamaan waktu TDABC juga memberikan transparansi dibandingkan dengan ABC. Kaplan & Anderson (2004) juga menyatakan bahwa analisis profitabilitas *customer* dapat digunakan dengan menggunakan TDABC.

Salah satu hotel yang terdapat di Indonesia ialah Hotel X. Pada saat ini, Hotel X bersaing dengan ribuan hotel di Indonesia. Hal tersebut menyebabkan Hotel X harus mengelola *customer*-nya yang bersifat heterogen. Di samping itu, pada praktiknya, manajer keuangan Hotel X juga menyatakan bahwa kos yang dihitung hanyalah kos yang melekat secara langsung, seperti harga pembelian persediaan kamar dan kamar mandi. *Overhead cost*, seperti biaya listrik, biaya air, biaya telepon, dan biaya internet, dibebankan secara keseluruhan pada laporan laba rugi. Hal ini menyebabkan pembebanan kos pada produk akan mengalami *understated*. Pihak manajemen juga tidak menyadari bahwa adanya tanggung jawab kos yang harus dipikul ketika pembebanan kos yang melekat pada produk tidak dilimpahkan kepada *customer*.

Pihak manajemen Hotel X mungkin tidak menyadari bahwa konsumsi kos setiap produk dan kos untuk melayani *customer* berbeda-beda sehingga hanya melihat margin laba secara keseluruhan (bukan dari margin laba setiap produk). Selama ini mungkin hasil penjualan produk dan jasa mengalami keuntungan secara keseluruhan sehingga pihak Hotel X menganggap bisnis yang mereka jalani selalu memperoleh laba. Padahal, terdapat kemungkinan terjadi kerugian pada salah satu produk yang tidak disadari oleh pihak manajemen atau bahkan adanya segmen *customer* yang mengonsumsi kos terlalu besar. Hal tersebut dapat menyebabkan terjadinya kerugian jangka panjang dan turunnya keunggulan kompetitif Hotel X untuk dapat bersaing dengan para kompetitornya.

Penilaian profitabilitas *customer* membutuhkan suatu informasi kos yang akurat. Pada saat ini, Hotel X menggunakan kos tradisional. Penggunaan metode tersebut tidak lagi cocok diterapkan untuk Hotel X yang memiliki beberapa produk dan jasa yang ditawarkan ke *customer*. Pihak manajemen Hotel X mungkin tidak menyadari bahwa konsumsi kos tiap produk dan kos dalam melayani *customer* berbeda-beda sehingga hanya melihat margin laba secara keseluruhan.

Dalci et al., (2010) meneliti CPA dengan menggunakan TDABC pada salah satu hotel di Turki. Penelitian tersebut hanya menghitung kos sesetiap jenis kamar, tidak termasuk *function rooms* dan fasilitas lain yang tersedia. Hajiha & Alishah (2011) meneliti secara empiris



implementasi TDABC dan CPA pada industri perhotelan di Iran. Penelitian terbaru mengenai TDABC banyak diterapkan di dunia kesehatan. Salah satunya ialah penelitian yang dilakukan oleh Kurt et al., (2019). Mereka menggunakan pendekatan TDABC untuk menganalisis perbandingan kos pada Ophthalmology Department. Hasilnya menunjukkan bahwa TDABC dapat diaplikasikan pada rumah sakit agar informasi biaya yang diperoleh lebih akurat. TDABC juga membantu manajemen rumah sakit untuk membuat keputusan strategik.

Berdasarkan paparan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menghitung kos dengan pendekatan kos tradisional yang digunakan oleh Hotel X saat ini, memberikan gambaran kepada Hotel X mengenai penghitungan kos dengan menggunakan pendekatan TDABC, menganalisis profitabilitas *customer* Hotel X dengan menggunakan pendekatan TDABC, dan menjelaskan alasan penghitungan kos dengan pendekatan TDABC cocok digunakan untuk menganalisis profitabilitas *customer* di Hotel X.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus serta menggunakan Hotel X sebagai objek penelitiannya. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi literatur. Data dikumpulkan dengan cara wawancara semi terstruktur dengan manajer HRD, manajer keuangan, *front office supervisor*, *housekeeping supervisor*, *food and beverages supervisor*, dan *banqueting supervisor*; observasi; dan dokumentasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penghitungan Kos dengan Pendekatan Kos Tradisional

Pada saat ini Hotel X menggunakan pendekatan kos tradisional, yaitu *variable costing* sebagai metode perhitungan kosnya. Berdasarkan data yang diperoleh, maka penghitungan *variable costing* pada Hotel X dapat dideskripsikan seperti pada Tabel 1.

Tabel 1. Perhitungan Kos dengan Pendekatan Kos Tradisional

| | Kamar Hotel | Indekos Eksklusif | Function Rooms | Food and Beverages | Total |
|-------------------|---------------|-------------------|----------------|--------------------|----------------|
| Penjualan | 6.162.813.816 | 88.600.000 | 1.855.301.000 | 3.436.759.045 | 11.543.473.861 |
| Biaya Variabel | 1.713.569.177 | 0 | 423.655.344 | 1.743.327.646 | 3.880.552.167 |
| Kontribusi Margin | 4.449.244.639 | 88.600.000 | 1.431.645.656 | 1.693.431.399 | 7.662.921.694 |
| Biaya Tetap | | | | | 5.479.483.112 |
| Biaya Lainnya | | | | | 1.988.969.552 |
| Laba Bersih | | | | | 194.469.030 |

Sumber: Hotel X, data diolah.

Variable costing adalah metode penghitungan kos produk yang hanya membebankan *variable cost* pada kos produk sedangkan *fixed cost* diperlakukan sebagai *period cost*. Pada Hotel X, pihak manajerial sudah menentukan *variable cost* produk-produknya, yaitu *room*, *banqueting*, dan *food and beverages*. Berdasarkan struktur biaya, biaya langsung pada Hotel X merupakan



variable cost yang terdiri dari *cost of sales* dan biaya tenaga kerja langsung. Namun, pada produk indeks eksklusif tidak terdapat *variable cost*. Menurut manajer keuangan Hotel X, produk indeks eksklusif hanya mengkonsumsi biaya listrik dan air.

Berdasarkan hasil penghitungan tersebut, terdapat beberapa keterbatasan, yaitu: (1) pihak manajerial tidak mengetahui perbedaan penjualan dan *profit* setiap tipe produk dan (2) pihak manajerial juga tidak membedakan segmen *customer* yang membeli produk Hotel X karena pada dasarnya penghitungan kos produk dengan pendekatan tradisional menganggap *customer* bersifat homogen.

Penghitungan Alokasi Biaya dengan Pendekatan TDABC

Dalam rangka mempermudah penelusuran konsumsi atas *cost of resource supplied*, aktivitas-aktivitas yang dilakukan di Hotel X diuraikan berdasarkan identifikasi aktivitas dan wawancara dengan pihak manajemen. Aktivitas-aktivitas tersebut kemudian ditentukan *cost object*-nya sehingga *cost* yang dikonsumsi oleh setiap departemen dapat diketahui. Penghitungan kos dengan menggunakan pendekatan TDABC menitikberatkan pada dua poin penting, yaitu *capacity cost rates* dan persamaan waktu yang dikonsumsi dalam melakukan suatu aktivitas.

Tabel 2. Cost of Resource Supplied Tiap Departemen (dalam Ribuan Rupiah)

| No | Biaya | Departemen | | | | |
|-------|--------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-----------|-------------------|
| | | <i>Front Office</i> | <i>Housekeeping</i> | <i>Banqueting</i> | <i>FB</i> | <i>Management</i> |
| 1 | Reparasi dan Pemeliharaan | 60.009 | 900.141 | 400.062 | 100.016 | 540.084 |
| 2 | Penyusutan Gedung | 44.798 | 746.627 | 298.651 | 74.663 | 328.516 |
| 3 | Penyusutan Peralatan dan Mesin | 4.851 | 94.603 | 48.514 | 12.128 | 82.474 |
| 4 | Penyusutan Kendaraan | - | - | - | - | 25.600 |
| 5 | Listrik dan Air | - | 55.775 | 31.871 | 15.936 | 693.202 |
| 6 | Internet dan Telepon | 786 | - | - | - | 25.410 |
| 7 | Umum Lainnya | - | 187.494 | 85.225 | 17.045 | 136.359 |
| 8 | Pemasaran | - | - | - | - | 468.642 |
| 9 | Gaji | 556.911 | 636.470 | 75.371 | 824.899 | 1.988.969 |
| 10 | Lainnya | - | 520.187 | 348.284 | 918.429 | - |
| Total | | 667.356 | 3.141.297 | 1.287.979 | 1.963.115 | 4.289.258 |

Sumber: Hotel X, data diolah.

Di Hotel X, jam kerja setiap harinya ialah 8,5 jam. Jam kerja dibagi menjadi tiga *shift* dalam satu hari. Setiap karyawan dalam seminggu bekerja selama lima hari dan dalam sebulan selama 22 hari. Dengan demikian, kapasitas teoretikal karyawan *non-back office* dalam satu *shift* selama sebelas bulan ialah 123.420 menit (8,5 jam x 60 menit x 22 hari x 11 bulan). Namun, setiap karyawan mengonsumsi waktu istirahat setiap harinya selama 60 menit dan cuti dalam setahun sebanyak 11 hari. Oleh karena itu, kapasitas praktikal untuk satu orang karyawan *non-back office* ialah 103.290 menit. Kapasitas praktikal masing-masing karyawan dikalikan dengan



jumlah karyawan tiap bagian, yaitu *front office* 9 orang, *housekeeping* 14 orang, *banqueting* 2 orang, dan *food and beverages* 19 orang.

Langkah berikutnya ialah menghitung *capacity cost rates* setiap departemen. Cara menghitungnya ialah dengan membagi total *cost of resource supplied* dengan *practical capacity* tiap departemen. *Capacity cost rates* untuk *front office* ialah Rp718,00; *housekeeping* ialah Rp2.172,00; *banquet* ialah Rp6.235,00; dan FB ialah Rp1.000,00.

a. Alokasi Biaya pada Bagian *Front Office* Berdasarkan TDABC

Bagian *front office* hanya berhubungan dengan produk kamar hotel. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan pada bagian tersebut berhubungan dengan proses *check in*, *check out*, dan tagihan pembayaran kamar hotel. Ketiga aktivitas tersebut memiliki sub-aktivitas yang berbeda sesuai dengan segmen *customer*. Hal ini menyebabkan adanya perbedaan konsumsi total waktu dan biaya oleh setiap segmen *customer*.

Hotel X memiliki segmen *customer* yang terdiri dari tamu *walk in*, korporasi dan pemerintahan, *travel agent*, dan *online*. Berdasarkan data yang diperoleh pada *hotel information system*, segmen *customer walk in* berjumlah 3.693 reservasi, korporasi dan pemerintahan berjumlah 2.190 reservasi, *travel agent* berjumlah 1.076 reservasi, serta *online* berjumlah 2.176 reservasi. Dengan demikian, total reservasi selama periode penelitian ialah 9.135 reservasi.

Pada Tabel 3 dapat dilihat bahwa total waktu yang dikonsumsi oleh *staff front office* untuk melayani tamu *kamar hotel* ialah sebesar 145.690 menit dari 929.610 menit yang tersedia dan biaya yang dikonsumsi sebesar Rp104.589.035,00 dari Rp667.355.771,00. Besarnya kapasitas yang tidak digunakan, baik konsumsi waktu maupun konsumsi biaya, disebabkan oleh penelitian hanya mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk melayani *customer*. Selain itu, *customer* yang dilayani oleh *front office* hanyalah *customer* dari produk kamar hotel saja dan banyaknya waktu menganggur selama jam kerja operasional.

Tabel 3. Alokasi Biaya Berdasarkan Pendekatan TDABC (*Front Office*)

| Segmen <i>Custo-mer</i> | Konsumsi Waktu | | | | | Total Unit Waktu (Menit) | Kuan- titas | Total Waktu (Menit) | <i>Rate</i> | Alokasi Biaya |
|--------------------------------|------------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------------------------|----------------|------------------------|-------------|------------------|
| | Info r- mas i | Rese r- vasi | <i>Che ck In</i> | Pemb a- yaran | <i>Che ck Out</i> | | | | | |
| <i>Walk In</i> | 1,5 | 4,0 | 1,5 | 4,0 | 6,5 | 17,5 | 3.693 | 64.627,50 | 718 | 46.395.436 |
| Korpo- rasi | 4,5 | 4,5 | 1,5 | 1,0 | 6,5 | 18,0 | 2.190 | 39.420,00 | 718 | 28.299.224 |
| <i>Travel Agent</i> | 4,5 | 7,0 | 1,5 | 1,0 | 6,5 | 20,5 | 1.076 | 22.058,00 | 718 | 15.835.218 |
| <i>Online</i> | - | 1,0 | 1,5 | - | 6,5 | 9,0 | 2.176 | 19.584,00 | 718 | 14.059.158 |
| Total | 10,5 | 16,5 | 6,0 | 6,0 | 26,0 | 65,0 | 9.135 | 145.689,50 | | 104.589.035 |
| Kapasitas yang Digunakan | | | | | | | | 145.689,50 | | 104.589.035 |
| Kapasitas yang Tidak Digunakan | | | | | | | | 783.920,50 | | 562.766.736 |
| Kapasitas Tersedia | | | | | | | | 929.610,00 | | 667.355.771 |

Sumber: Hotel X, data diolah.



b. Alokasi Biaya pada Bagian *Housekeeping* Berdasarkan TDABC

Bagian *housekeeping* berhubungan dengan produk kamar hotel dan indekos eksklusif. Pada produk *kamar hotel*, ruangan dibersihkan setiap hari. Jika tamu menginap lebih dari satu hari, *housekeeper* tetap merapikan (*make up*) kamar setiap hari. Sebelum tamu *check in*, status kamar diperiksa terlebih dahulu dan dilaporkan oleh patrol kepada *front office*. Setelah tamu *check out*, kamar dibersihkan. Pada produk indekos eksklusif, ruangan dibersihkan sekali seminggu atau sekali sebulan sesuai dengan permintaan *customer*. Namun, karena selama observasi dilaksanakan tidak ada reservasi dari tamu indekos eksklusif, maka konsumsi waktu atas aktivitas *housekeepers* untuk produk indekos eksklusif tidak dapat ditentukan.

Selama periode penelitian terdapat 9.135 reservasi produk kamar hotel. Rata-rata setiap segmen *customer* menginap selama dua malam. Oleh karena salah satu aktivitas *housekeeping* yaitu *make up* kamar yang harus dilakukan setiap hari, maka kuantitas untuk pelaksanaan aktivitas dihitung dua kali dari jumlah reservasi. Dengan demikian, dapat ditentukan bahwa total waktu bermalam untuk segmen *customer walk in guest* ialah 7.386 malam, korporasi dan pemerintahan ialah 4.380 malam, *travel agent* ialah 2.152 malam, serta *online* ialah 4.352 malam.

Pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa konsumsi waktu yang dibutuhkan oleh *housekeeper* untuk melayani segmen *customer* tidak jauh berbeda. Total waktu yang dikonsumsi oleh *staff housekeeping* untuk melayani keempat segmen *customer* ialah 396.468 menit, sedangkan kapasitas praktikal untuk melayani setiap *customer* ialah 1.446.060 menit. Di samping itu, total alokasi biaya untuk melayani tiap *customer* ialah Rp861.252.322,00, sedangkan biaya yang dialokasikan ke bagian *housekeeping* ialah sebesar Rp3.141.297.008,00. Besarnya kapasitas yang tidak digunakan pada bagian *housekeeping* mungkin disebabkan oleh tidak adanya kegiatan yang dilakukan untuk melayani tamu indekos eksklusif sehingga konsumsi aktivitas hanya berfokus pada tamu kamar hotel. Selain itu, biaya tidak langsung yang dibebankan ke bagian *housekeeping* juga cukup besar, misalnya biaya reparasi dan pemeliharaan.

Tabel 4. Alokasi Biaya Berdasarkan Pendekatan TDABC (*Housekeeping*)

| Segmen <i>Customer</i> | Konsumsi Waktu (Menit) | | Total Unit Waktu (Menit) | Kuan- titas | Total Waktu (Menit) | <i>Rate</i> | Alokasi Biaya |
|--------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------|------------------------|-------------|---------------|
| | <i>Mak e Up</i> | Sebelum CI atau Sesudah CO | | | | | |
| <i>Walk In</i> | 8 | 14 | 22 | 7.386 | 162.492,00 | 2.172 | 352.983.717 |
| Korporasi | 7 | 13 | 20 | 4.380 | 87.600,00 | 2.172 | 190.294.356 |
| <i>Travel Agent</i> | 8,5 | 12,5 | 21 | 2.152 | 45.192,00 | 2.172 | 98.171.234 |
| <i>Online</i> | 9,5 | 13,75 | 23,25 | 4.352 | 101.184,00 | 2.172 | 219.803.015 |
| Total | 33 | 53,25 | 86,25 | 18.270 | 396.468,00 | | 861.252.322 |
| Kapasitas yang Digunakan | | | | | 396.468,00 | | 861.252.322 |
| Kapasitas yang Tidak Digunakan | | | | | 1.049.592,00 | | 2.280.044.687 |
| Kapasitas Tersedia | | | | | 1.446.060,00 | | 3.141.297.09 |

Sumber: Hotel X, data diolah.



c. Alokasi Biaya pada Bagian *Banqueting* Berdasarkan TDABC

Bagian *banqueting* berhubungan dengan penjualan produk *function rooms*. Penjualan *function rooms* selama periode penelitian didominasi oleh *full day package*, yaitu sebanyak 733 *package*. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh bagian *banqueting* ialah mem-persiapkan dan mendekorasi ruangan *meeting* sesuai dengan keinginan *customer*. Penyediaan *coffee break* dan makan siang untuk *customer* dikoordinasikan dengan bagian *food and beverages*. Ketika para peserta *meeting* sedang menikmati *coffee break*, para *staff banquet* akan merapikan ruangan dan menambahkan minuman di masing-masing gelas tamu *meeting*.

Alokasi biaya untuk bagian *banqueting* untuk setiap *customer* dapat dilihat pada Tabel 5. Penjualan *function rooms* selama periode penelitian berupa *full day package* sebanyak 733 *packages*. Total waktu yang dikonsumsi *staff banquet* untuk melayani *customer* ialah selama 190.580 menit dari 206.580 menit kapasitas tersedia. Total biaya yang dikonsumsi untuk melakukan aktivitas yang berhubungan dengan *banquet* ialah sebesar Rp1.188.222.486,00 dari biaya sebesar Rp1.287.978.807,00 yang dialokasikan untuk bagian *banqueting*.

Tabel 5. Alokasi Biaya Berdasarkan Pendekatan TDABC (*Banqueting*)

| Segmen <i>Customer</i> | Konsumsi Waktu | | | | | Total Unit Wakt u (Menit) | Ku- an- titas | Total Waktu (Menit) | Rate | Alokasi Biaya |
|--------------------------------|--------------------------------------|--|--|--|----------------------|---------------------------------------|---------------------|------------------------|-------|---------------|
| | Mend e- korasi Ruang -an | Menyi - apkan <i>Coffee Break</i> | Member -sihkan Ruang- an Saat <i>Coffe Break</i> | Member -sihkan Ruanga n Saat Lunch | <i>Clea r Up</i> | | | | | |
| <i>Full Day</i> | 60 | 130 | 4 | 33 | 33 | 260 | 733 | 190.580,00 | 6.235 | 1.188.222.486 |
| Kapasitas yang Digunakan | | | | | | | | 190.580,00 | | 1.188.222.486 |
| Kapasitas yang Tidak Digunakan | | | | | | | | 16.000,00 | | 99.756.322 |
| Kapasitas Tersedia | | | | | | | | 206.580,00 | | 1.287.978.808 |

Sumber: Hotel X, data diolah.

d. Alokasi Biaya pada Bagian *Food and Beverages* Berdasarkan TDABC

Bagian *food and beverages* bertanggung jawab atas pelayanan sarapan untuk tamu hotel; makan siang untuk tamu *meeting room*; *a la carte*; *room service*; dan ojek *online*. Total unit terjual selama periode penelitian untuk segmen *customer kamar hotel* ialah sebanyak 18.270 unit. Total tersebut diperoleh dari jumlah reservasi (9.135 reservasi) dikali jatah dua kali sarapan karena tamu menginap selama dua malam. Total unit terjual untuk segmen *customer meeting* ialah sebanyak 733 unit serta total unit terjual untuk ojek *online* ialah 388 unit. Pada penelitian ini, segmen *a la carte* dan *room service* tidak teridentifikasi volume penjualan dan waktu yang dikonsumsi untuk melayani *customer*.

Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh bagian *food and beverages* terdiri dari penyediaan, pelayanan, dan kebersihan pada saat sarapan dan makan siang serta pelayanan pemesanan melalui ojek *online*. Tiap subaktivitas yang dilakukan dicatat konsumsi waktunya untuk mengetahui seberapa besar alokasi biaya untuk tiap segmen *customer*. Adapun rincian alokasi biaya untuk setiap segmen *customer* dapat dilihat pada Tabel 6.

Pada bagian *food and beverages*, total waktu yang dikonsumsi untuk melayani setiap *customer* ialah 1.286.050 menit dengan kapasitas yang tersedia ialah sebesar 1.9662.510. Bagian



food and beverages ini merupakan bagian yang melayani semua jenis *customer* di Hotel X. Kapasitas yang tidak digunakan bagian *food and beverages* ialah sebesar 676.460 menit. Cukup besarnya kapasitas yang tidak digunakan tersebut diduga karena aktivitas untuk melayani *customer a la carte* dan *room service* tidak teridentifikasi.

Tabel 6.
Alokasi Biaya Berdasarkan Pendekatan TDABC (*Food and Beverages*)

| Segmen Customer | Konsumsi Waktu (Menit) | | | | | Total Unit Waktu (Menit) | Kuan- titas | Total Waktu (Menit) | Rate | Alokasi Biaya |
|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|--|---|---------------------------|-----------------------------------|----------------|------------------------|--------------|----------------------|
| | Me-nyi- ap-kan Ma-ka- nan | Me-la- yani Cus- tomer | Me- nung- gu Tamu Sele- sai Ma- kan | Mem- ber- sih-kan Sta- tion | Pem- ba- ya- ran | | | | | |
| <i>Walk In</i> | 15,0 | 4,0 | 30,0 | 27,0 | - | 76,0 | 7.386 | 561.336,00 | 1.000 | 561.509.081 |
| Korporasi | 15,0 | 4,0 | 17,0 | 27,0 | - | 63,0 | 4.380 | 275.940,00 | 1.000 | 276.025.083 |
| <i>Travel Agent</i> | 15,0 | 4,0 | 23,0 | 27,0 | - | 69,0 | 2.152 | 148.488,00 | 1.000 | 148.533.784 |
| <i>Online Tamu Meeting</i> | 15,0 | 4,0 | 11,0 | 27,0 | - | 57,0 | 4.352 | 248.064,00 | 1.000 | 248.140.487 |
| <i>Ojek Online</i> | 15,0 | 2,5 | 17,5 | 27,0 | - | 62,0 | 733 | 45.446,00 | 1.000 | 45.460.013 |
| | 15,0 | 4,0 | - | - | 3,0 | 22,0 | 308 | 6.776,00 | 1.000 | 6.778.089 |
| Total | 60,0 | 16,0 | 108,0 | 3,0 | 187,0 | 18.270 | | 1.286.050,00 | 1.000 | 1.286.446.537 |
| Kapasitas yang Digunakan | | | | | | | | 1.286.050,00 | | 1.286.446.537 |
| Kapasitas yang Tidak Digunakan | | | | | | | | 676.460,00 | | 676.668.578 |
| Kapasitas Tersedia | | | | | | | | 1.962.510,00 | | 1.963.115.115 |

Sumber: Hotel X, data diolah.

Analisis Profitabilitas *Customer* dengan Pendekatan TDABC

Pada Tabel 7, dapat dilihat bahwa secara keseluruhan segmen *customer* di Hotel X ialah menguntungkan. Segmen *customer* yang memiliki profitabilitas yang paling tinggi ialah *full day package* yang termasuk ke dalam produk *function rooms*. Tingginya profitabilitas pada *full day* disebabkan oleh rendahnya biaya yang dikonsumsi untuk penjualan produk *function rooms*.

Produk kamar hotel secara keseluruhan merupakan produk yang menguntungkan. Selain karena produk kamar hotel merupakan produk utama Hotel X, produk tersebut juga merupakan produk dengan persentase penjualan yang tinggi dibandingkan dengan produk lainnya.

Berdasarkan persentase, segmen *customer* pada produk kamar hotel yang paling tinggi ialah segmen *walk in guest* dan yang kedua ialah segmen yang melakukan reservasi secara *online*. Tingginya profitabilitas segmen *walk in guest* didukung oleh tingginya total penjualan sedangkan segmen reservasi *online* disebabkan oleh sedikitnya aktivitas pada bagian *front office*. Semakin sedikitnya aktivitas yang dilakukan, semakin rendah biaya yang akan dikeluarkan untuk penjualan produk tersebut.



Tabel 7.
Analisis Profitabilitas *Customer* (dalam Satuan Rupiah)

| Produk | Segmen <i>Customer</i> | Penjualan | Kos | Profitabilitas | Persentase |
|--|------------------------|----------------|---------------|----------------|------------|
| <i>Kamar hotel</i> | <i>Walk In</i> | 3.126.174.867 | 960.888.234 | 2.165.286.633 | 27,84% |
| | Korporasi | 1.853.864.869 | 494.618.662 | 1.359.246.206 | 17,48% |
| | <i>Travel Agent</i> | 910.848.675 | 262.540.236 | 648.308.439 | 8,34% |
| | <i>Online</i> | 1.842.013.678 | 482.002.660 | 1.360.011.017 | 17,49% |
| <i>Function Rooms Food & Beverages</i> | <i>Full Day</i> | 3.425.389.273 | 1.188.222.486 | 2.237.166.787 | 28,76% |
| | Ojek | | | | |
| | <i>Online</i> | 14.661.500 | 6.778.089 | 7.883.410 | 0,10% |
| Total | | 11.172.952.862 | 3.395.050.368 | 7.777.902.493 | 100,00% |

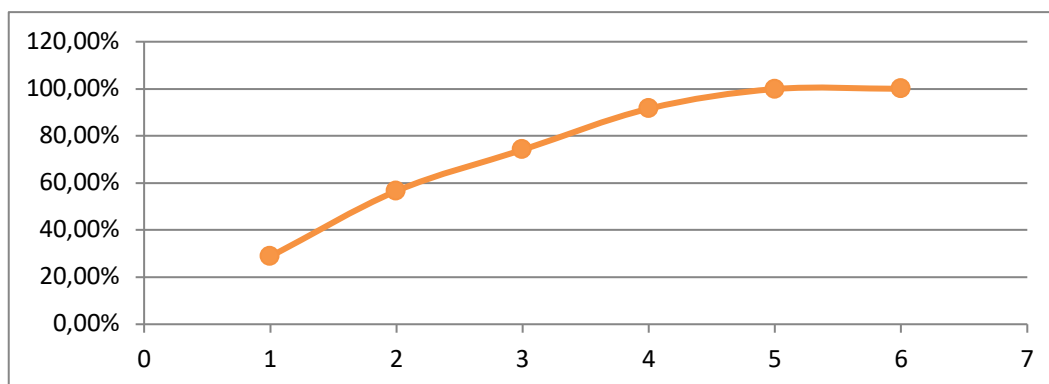
Sumber: Hotel X, data diolah.

Analisis profitabilitas *customer* juga dapat digambarkan melalui *whale curve*. *Whale curve* merupakan kurva yang menggambarkan profitabilitas kumulatif *customer* dan persentase *customer*. *Customer* tersebut diurutkan dari yang paling menguntungkan ke yang paling merugikan. *Whale curve* Hotel X dapat dilihat pada Gambar 1.

Jika dilihat pada gambar *whale curve*, semua segmen *customer* merupakan *customer* yang *profitable*. Selanjutnya, pihak manajemen Hotel X perlu mengelola segmen *customer* tersebut untuk tetap loyal. Hotel X memerlukan berbagai upaya agar para *customer* tetap bertahan seperti memberikan pelayanan dengan kualitas yang semakin baik.

Pentingnya Penghitungan Kos dengan Pendekatan TDABC untuk Analisis Profitabilitas *Customer* pada Hotel X

Pendekatan penghitungan kos yang diterapkan oleh Hotel X saat ini, yaitu kos tradisional tidak mampu menggambarkan aktivitas dan sumber daya yang dikonsumsi setiap segmen *customer*. Kos tradisional menggeneralisasi semua kos yang dikonsumsi oleh setiap *customer* ialah sama sehingga kontribusi margin yang dihasilkan pun digolongkan sesuai dengan produk-produk yang ditawarkan, bukan berdasarkan segmen *customer*. Hal tersebut menyebabkan pihak manajemen tidak mengetahui profitabilitas segmen *customer* tersebut menguntungkan atau tidak.



Gambar 1. *Whale Curve* Hotel X



Perbedaan antara penghitungan kos dengan pendekatan kos tradisional dengan TDABC terkait dengan analisis profitabilitas *customer* dapat dilihat pada Tabel 8. Berdasarkan tabel tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pihak manajerial Hotel X tidak dapat menentukan seberapa besar biaya yang dikonsumsi oleh setiap *customer* dan laba yang diperoleh dari setiap segmen *customer* ketika kos tradisional diterapkan. Sebaliknya, ketika penghitungan kos dengan pendekatan TDABC digunakan, maka pihak manajerial dapat mengetahui secara transparan biaya yang dikonsumsi dan laba yang diperoleh untuk setiap segmen *customer*.

Tabel 8. Perbedaan Perhitungan Kos Tradisional dengan TDABC

| | Kos Tradisional | | | TDABC | | |
|-------------|-----------------|----------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| | Penjualan | Biaya Variabel | Kontribusi Margin | Penjualan | Biaya | Laba |
| Kamar hotel | 6.162.813.816 | 1.713.569.177 | 4.449.244.639 | | | |
| Walk in | N/A | N/A | N/A | 3.126.174.867 | 960.888.234 | 2.165.286.633 |
| Korporasi | N/A | N/A | N/A | 1.853.864.869 | 494.618.663 | 1.359.246.206 |
| Travel | N/A | N/A | N/A | | | |
| Agent | N/A | N/A | N/A | 910.848.675 | 262.540.236 | 648.308.439 |
| Online | N/A | N/A | N/A | 1.842.013.678 | 482.002.660 | 1.360.011.017 |
| Function | | | | | | |
| Rooms | 1.855.301.000 | 423.655.344 | 1.431.645.656 | | | |
| Full Day | N/A | N/A | N/A | 3.425.389.273 | 1.188.222.486 | 2.237.166.787 |
| Food and | | | | | | |
| Beverages | 3.436.759.045 | 1.743.327.646 | 1.693.431.399 | | | |
| Ojek | | | | | | |
| Online | N/A | N/A | N/A | 14.661.500 | 6.778.089 | 7.883.411 |

Sumber: Hotel X, data diolah.

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil penghitungan kos dengan menggunakan kos tradisional tidak menggambarkan kondisi bisnis Hotel X yang sesungguhnya. Pihak manajerial juga tidak dapat membedakan segmen *customer* yang membeli produk Hotel X karena pada dasarnya perhitungan kos produk dengan pendekatan tradisional menganggap *customer* bersifat homogen. Di samping itu, gambaran hasil penghitungan kos Hotel X dengan menggunakan pendekatan TDABC menunjukkan bahwa kos yang dikonsumsi tiap segmen *customer* berbeda-beda dan ternyata selama ini Hotel X melakukan aktivitas dengan kapasitas yang tidak digunakan cukup besar, terutama pada bagian *front office* dan *housekeeping*.

Perhitungan kos dengan pendekatan TDABC membantu pihak manajerial untuk mengetahui secara transparan biaya yang dikonsumsi dan laba yang diperoleh untuk setiap segmen *customer*. Hal tersebut dapat membantu pihak manajerial untuk menganalisis profitabilitas *customer* dan melakukan upaya-upaya agar setiap segmen *customer* tetap loyal dan menguntungkan. Berbeda halnya dengan perhitungan kos dengan pendekatan kos tradisional yang saat ini digunakan, pihak manajerial Hotel X tidak dapat menentukan seberapa besar biaya yang dikonsumsi oleh tiap-tiap *customer* dan laba yang diperoleh dari setiap segmen *customer*.



Saran

Penelitian ini menggunakan pendekatan *variable* TDABC. Artinya, penelitian ini tidak menggambarkan keseluruhan transaksi di Hotel X karena terbatasnya waktu observasi dan izin penelitian. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti keseluruhan transaksi pada Hotel X sehingga konsumsi waktu dan perilaku setiap segmen *customer* dapat tercermin pada hasil penelitian.

Rekomendasi yang dapat diberikan terkait dengan pengambilan keputusan pihak manajemen Hotel X ialah mengevaluasi kapasitas tidak digunakan yang baru diketahui ketika perhitungan TDABC dilakukan, melakukan tinjauan lebih lanjut terkait produk *indekos eksklusif*, menambah fasilitas produk *function rooms*, dan mengelola *customer* yang semuanya sudah *profitable* agar tetap loyal kepada Hotel X.

DAFTAR RUJUKAN

- Christos, S. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 2004–2016. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0185>
- Dalci, I., Tanis, V., & Kosan, L. (2010). Customer profitability analysis with time-driven activity-based costing: A case study in a hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 609–637. <https://doi.org/10.1108/09596111011053774>
- Hajiha, Z., & Alishah, S. S. (2011). Implementation of Time-Driven Activity-Based Costing System and Customer Profitability Analysis in the Hospitality Industry: Evidence From Iran. *Economics and Finance Review*, 1(8), 57–67.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2004). Time-Driven Activity- Based Costing. *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. http://www.sas.com/resources/whitepaper/wp_5073.pdf
- Kurt, P., Saban, M., Cankaya, F., & Annac, M. C. (2019). Time-Driven Activity-Based Costing in the Ophthalmology Department of State Hospital: a Case Study. *Fresenius Environmental Bulletin*, 28(4), 2754–2770.



JUMPER: JURNAL EKONOMI PERJUANGAN
Vol 2 No. 2. 2020 ; Halaman
P-ISSN : 2714-8319/ E-ISSN : 2714-7452

Diserahkan:
Diterima:
Diterbitkan: