

ANALISIS PROFITABILITAS PELANGGAN MENGGUNAKAN
TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING
(STUDI KASUS PADA HOTEL HYATT REGENCY YOGYAKARTA)

Ichwanul Kamila, Fu'ad Rakhman

Abstract

The purpose of this study aims to investigate cost of issued hotel to serve every type consumers by using the method time-driven activity-based costing and contribution of every type the customers to hotel profit. This research is descriptive research to a draft research in the form of case studies. The study is done in Hyatt Regency Yogyakarta is one of five star hotels in Yogyakarta. The limitation of the study is for each type consumers hotel that only uses accommodation services room. Type consumers room divided into two namely transient (individuals) and group (group). The research results show that type consumers transient discount (individuals) give prosentase a profit of 53 percent of the total profit and type consumer group corporate (group) give prosentase a profit of 59% of the total the profit. Meanwhile, type consumers transient qualified (individuals) contributed 0.5% profit and type consumer group SMERF(group) in improving profitability lowest is 9%. This research are expected to provide information for the company in deciding strategy maximize the profit obtained from every consumers.

Keywords : customer profitability analysis, time-driven activity-based costing, transient, group, hotel

1. Pendahuluan

Daya tarik kota Yogyakarta masih dianggap sebagai salah satu destinasi wisata favorit di Indonesia bagi wisatawan domestik dan mancanegara. Di tahun 2016, terdapat 110 permohonan izin yang masuk untuk mendirikan bangunan hotel di Yogyakarta (Tempo, 2016).

Meningkatnya jumlah hotel yang berdiri tidak sebanding dengan jumlah wisatawan yang datang ke Yogyakarta. Menghadapi persaingan hotel yang semakin ketat, pihak manajemen hotel mulai melakukan perubahan strategi. Strategi yang dilakukan mulai dari promo harga kamar hingga peningkatan kualitas pelayanan kamar guna menciptakan loyalitas konsumen terhadap hotel.

Peningkatan pelayanan hotel ini ternyata juga ikut meningkatkan aktivitas dan biaya tanpa diikuti oleh peningkatan pendapatan. Hal ini akan berdampak pada penurunan laba hotel. Kondisi ini membuat hotel mulai menerapkan market targeting untuk mengukur setiap profitabilitas konsumen hotel.

Mengidentifikasi biaya dan manfaat dari peningkatan pelayanan kepada konsumen tertentu atau tipe konsumen guna meningkatkan profit perusahaan secara keseluruhan dibutuhkan *customer profitability analysis*. Menurut Dalci & Tanis (2009), *customer profitability analysis* lebih penting diterapkan pada perusahaan jasa karena biaya yang terjadi ditentukan oleh perilaku konsumen.

Dalci & Tanis (2009) mengatakan bahwa *customer profitability analysis* membandingkan antara biaya dalam memberikan pelayanan kepada tipe konsumen tertentu dengan keuntungan yang dapat diperoleh guna meningkatkan profitabilitas organisasi secara keseluruhan. Sehingga perusahaan dapat melihat apakah biaya yang dikeluarkan untuk memberikan pelayanan dapat meningkatkan profit setiap tipe konsumen.

Diantara satu konsumen dan konsumen lainnya memiliki aktivitas yang berbeda-beda. Beberapa konsumen membutuhkan waktu lebih lama untuk memutuskan jenis makanan atau

minuman yang akan diminum saat mereka ke restoran, tetapi beberapa konsumen lainnya memutuskan lebih cepat.

Begitu juga dengan kebutuhan aktivitas pelayanan hotel dimana beberapa konsumen membutuhkan beberapa saran terkait fasilitas apa saja yang ada di hotel, sedangkan beberapa konsumen memutuskan lebih cepat fasilitas hotel yang akan mereka gunakan. Oleh sebab itu, pihak manajemen membutuhkan *customer profitability analysis* untuk melihat profitabilitas konsumen yang menguntungkan dan tidak menguntungkan bagi perusahaan serta membantu manajemen dalam memutuskan aktivitas mana yang perlu dipertahankan atau dikurangi sehingga dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Pengukuran pembebanan biaya pelayanan kepada tipe konsumen tertentu dilakukan dengan menggunakan pendekatan *time-driven activity-based costing*. Menurut Kaplan & Anderson (2007), *time-driven activity-based costing* merupakan pendekatan yang sederhana dan lebih akurat dibandingkan dengan *traditional activity-based costing*. *Time-Driven Activity-Based Costing* hanya memerlukan dua parameter yaitu:

1. Biaya per unit dari kapasitas persediaan
2. Waktu yang diperlukan untuk melakukan suatu transaksi atau suatu aktivitas.

Kriteria penerapan *activity-based costing* di perusahaan menurut Supriyono (1999) yaitu produk/jasa yang dihasilkan bermacam-macam, biaya tidak langsung lebih besar dibandingkan biaya langsung, dan ketatnya persaingan industri yang ada. Persyaratan tersebut sesuai dengan kondisi yang dialami Hotel Hyatt Regency Yogyakarta. Hotel Hyatt Regency Yogyakarta sebagai salah satu hotel bintang lima di Yogyakarta yang menghadapi ketatnya persaingan industri perhotelan serta produk/jasa yang dihasilkan bermacam-macam. Sumber pendapatan hotel ini terdiri dari 3 bagian yaitu *revenue* kamar (60%), *revenue food & beverage* (30%), serta *others revenue* seperti spa, fitness, golf dan sebagainya (10%). Konsumen hotel yang datang menginap dan memberikan *rooms revenue* terdiri dari beberapa tipe:

1. *Transient* (perorangan) adalah konsumen hotel yang datang perorangan, terbagi

menjadi beberapa tipe yaitu *retail*, *discount*, *negotiated*, *qualified*, dan *wholesale*.

2. *Group* (kelompok) adalah konsumen hotel yang datang berkelompok, terbagi menjadi beberapa tipe yaitu *corporate*, *association/convention*, *government*, *tour group* dan *SMERF* (*Social, Military, Educational, Religious, Fraternal*).

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka judul dari penelitian ini adalah “Analisis Profitabilitas Pelanggan Menggunakan *Time-Driven Activity-Based Costing* (Studi Kasus pada Hotel Hyatt Regency Yogyakarta)”.

2. Kajian Pustaka

2.1 *Customer Profit Analysis* (CPA)

Timbulnya kesadaran perusahaan akan posisi pelanggan merubah orientasi dan aktivitas perusahaan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Pendekatan gaya manajemen baru menurut Horngren dalam Hariadi (2002: 478) menyebutkan bahwa kepuasan pelanggan menjadi prioritas utama. Selain memuaskan pelanggan, perusahaan juga menginginkan pelanggan mereka dapat memberikan keuntungan finansial bagi perusahaan.

Mengukur profitabilitas pelanggan membantu perusahaan untuk fokus kepada tiap pelanggan yang memberikan atau tidak memberikan keuntungan pada perusahaan. *Customer Profit Analysis* (CPA) merupakan pendekatan manajemen biaya yang mengidentifikasi biaya dan manfaat dari pelayanan kepada pelanggan tertentu untuk meningkatkan *profit* perusahaan secara keseluruhan. Menurut Hansen & Mowen (2006) mengatakan bahwa perusahaan menggunakan data profitabilitas pelanggan untuk memahami kontribusi laba dari hubungan pelanggan, dalam menandingkan biaya jasa yang meningkat dengan manfaat.

Tujuan perusahaan menggunakan analisis daya pelanggan yaitu sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi profitabilitas tipe pelanggan yang menguntungkan dan tidak menguntungkan.
2. Memberikan informasi kepada perusahaan untuk memutuskan aktivitas mana yang perlu

dipertahankan atau dikurangi sehingga dapat meningkatkan profitabilitas, menurunkan atau mengurangi ketidakpuasan pelanggan dan menjelaskan gambaran dari nilai pelanggan

2.2 Activity-Based Costing

Persaingan global sebagai akibat dari perubahan lingkungan bisnis memicu perusahaan untuk mengubah teknologi dan organisasi proses produksi serta peningkatan kualitas keputusan berkaitan dengan harga, rancangan produk dan pelanggan. Dibutuhkan informasi yang lebih akurat mengenai proses produksi dan sumber daya yang dikonsumsi untuk menghasilkan produk dan menjualnya kepada pelanggan.

Menurut Mulyadi (2007:25), *Activity-Based Costing* merupakan sistem informasi biaya yang menyediakan informasi lengkap tentang aktivitas untuk memungkinkan personel perusahaan melakukan pengelolaan terhadap aktivitas. Sedangkan menurut Hariadi (2002: 68), sistem *Activity-Based Costing* memberikan informasi manajerial yang lebih baik pada manajer non-keuangan dibandingkan akuntansi biaya tradisional karena sistem ini dapat mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan manusia, mesin dan peralatan lebih teliti lagi. Informasi mengenai aktivitas dapat dijumpai baik di perusahaan manufaktur, jasa, dagang maupun organisasi sektor publik dan nirlaba. Oleh sebab itu, sistem informasi biaya ini dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengurangi biaya dan penentuan secara akurat kos fitur produk/jasa melalui pengelolaan aktivitas.

Syarat-syarat perusahaan dalam menerapkan *Activity-Based Costing* yaitu:

1. Perusahaan menghasilkan beberapa jenis produk,
2. Biaya-biaya berbasis non-unit signifikan,
3. Diversitas produk (Supriyono, 1999:281).

Activity-Based Costing merupakan sistem informasi biaya yang didesain dalam era teknologi informasi yang memiliki manfaat sebagai berikut (Mulyadi, 2007: 93):

1. Menyediakan informasi berlimpah tentang aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi customer,

2. Menyediakan fasilitas untuk menyusun dengan cepat anggaran berbasis aktivitas (*activity-based budget*),
3. Menyediakan informasi biaya untuk memantau implementasi rencana pengurangan biaya,
4. Menyediakan secara akurat dan multidimensi kos produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

2.3 Time-Driven Activity-Based Costing

Awal perkembangannya tradisional *Activity-Based Costing* dianggap sebagai cara yang akurat bagi perusahaan untuk menghitung biaya kepada pelanggan dan produk yang menggunakan jasa departemen dalam sebuah perusahaan. Namun pada kenyataannya sistem ini memiliki beberapa kendala yaitu: 1. Proses wawancara dan *survey* kepada karyawan menelan biaya yang sangat mahal dan memakan waktu yang cukup panjang, 2. Ketidakakuratan dan bias mempengaruhi keakuratan tarif *cost driver* yang berasal dari estimasi *individual subjective* atas perilaku mereka di masa lalu maupun di masa mendatang, 3. Karena mahal biaya wawancara dan *survey* kepada karyawan, maka sistem ABC tidak di-update secara rutin, 4. Sulit menambah aktifitas baru ke dalam sistem, memerlukan estimasi ulang atas jumlah biaya yang harus ditetapkan untuk aktifitas yang baru, 5. Sulit diterapkan pada perusahaan yang beroperasi pada skala besar.

Kaplan & Anderson (2007) menyebutkan bahwa *Time-Driven Activity-Based Costing* merupakan pendekatan yang sederhana dan lebih akurat dibandingkan dengan *traditional Activity-Based Costing*. *Time-driven Activity-Based Costing* secara langsung dapat membebaskan *resources cost* kepada aktivitas-aktivitas dan transaksi yang dilakukan. Estimasi yang digunakan dalam pendekatan *time-driven activity-based costing* yaitu: 1. Estimasi biaya per-unit dan 2. Estimasi unit waktu.

Kelebihan model *Time-Driven Activity-Based Costing* dibandingkan dengan *Activity-Based Costing* (Kaplan & Anderson, 2007) yaitu:

1. Sangat mudah dan cepat diimplementasikan
Tidak mahal dan mudah di-update

2. Mudah divalidasi dengan pengamatan langsung terhadap model estimasi dari unit waktu
3. Mampu diterapkan pada perusahaan dengan skala besar
4. Mudah menggabungkan fitur spesifik untuk pesanan, proses, supplier dan pelanggan khusus
5. Lebih memandang kepada efisiensi proses dan pemanfaatan kapasitas
6. Mampu meramalkan permintaan sumber daya di masa mendatang berdasarkan prediksi kuantitas pesanan dan kompleksitas.

3. Disain Riset

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan rancangan penelitian berupa studi kasus. Penelitian ini dilakukan di Hotel Hyatt Regency Yogyakarta yang merupakan hotel bintang lima di Yogyakarta. Batasan penelitian ini hanya dilakukan pada tipe customer yang menggunakan jasa akomodasi kamar saja. Tipe konsumen kamar Hotel Hyatt Regency Yogyakarta terdiri dari dua tipe yaitu tipe *transient* (perorangan) dan tipe *group* (kelompok).

Penelitian ini menggunakan data primer berupa laporan keuangan perusahaan tahun 2015 serta data sekunder berupa buku serta *literature* jurnal terkait penelitian. Teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu observasi berupa pengamatan langsung aktivitas terkait operasional hotel serta dokumentasi yang didapat berupa laporan keuangan, profil perusahaan yang didapat dari pihak hotel.

4. Hasil Penelitian dan Diskusi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap tipe konsumen hotel yang menggunakan jasa akomodasi kamar, dibagi menjadi dua tipe yaitu konsumen *transient* (perorangan) dan *group* (kelompok). Dibawah ini merupakan total aktivitas konsumen untuk tipe *transient* (perorangan) dan *group* (kelompok) selama tahun 2015:

No	Customer Type	Transient Rooms Sold
1	Transient Retail	4.057
2	Transient Discount	19.635
3	Transient Negotiated	6.443
4	Transient Qualified	119
5	Transient Wholesale	6.761
	Total	37.015

Tipe Konsumen *Transient*

No	Customer Type	Group Rooms Sold
1	Group Corporate	10.935
2	Group Government	3.098
3	Group Tour/Wholesalers	2.101
4	Group SMERF	2.789
	Total	18.923

Tipe Konsumen *Group*

Penelitian ini menguji tiga aktivitas operasional yang berhubungan dengan jasa akomodasi kamar yaitu aktivitas departemen *front office*, aktivitas departemen *housekeeping* dan aktivitas departemen *sales marketing*. Berikut ini hasil yang diperoleh terkait aktivitas operasional :

Tabel 4.1 Alokasi Aktivitas Konsumen *Transient* di Departemen *Front Office*

Tipe Konsumen	Reservasi	Aktivitas informasi konsumen	Kedatangan konsumen (check-in)	Pengecekan available kamar (check-in)	Pembukaan reservasi kamar konsumen (check-in)	Kontrol bill kamar dan proses penutupan reservasi kamar konsumen	Proses Konsumen Meninggalkan Hotel (check-out)	Total
Transient Retail	3	4	2	1,5	2	4	2	18
Transient Discount	3	4	2	1,5	2	4	2	18
Transient Negotiated	2	2	2	1,5	2	4	2	15
Transient Qualified	2	2	2	1,5	2	4	2	15
Transient Wholesale	-	2	2	1,5	2	4	2	13
Total	10	14	8	8	10	20	10	79

* Unit waktu (menit)

Tabel 4.2 Alokasi Aktivitas Konsumen *Group* di Departemen *Front Office*

Tipe Konsumen	Reservasi	Aktivitas informasi konsumen	Kedatangan konsumen (check-in)	Pengecekan available kamar (check-in)	Pembukaan reservasi kamar konsumen (check-in)	Kontrol bill kamar dan proses penutupan reservasi kamar konsumen	Proses Konsumen Meninggalkan Hotel (check-out)	Total
Group Corporate	-	-	3	5	5	30	2	45
Group Government	-	-	3	5	5	30	2	45
Group Tour/Wholesalers	-	-	3	5	5	30	2	45
Group SMERF	-	-	3	5	5	30	2	45
Total	-	-	12	20	20	120	8	180

* Unit waktu (menit)

Aktivitas *front-office* terdiri melakukan reservasi, memberikan informasi kepada konsumen mengenai hotel, menyambut tamu, memilihkan kamar yang tersedia, membuka akun reservasi kamar konsumen, melakukan pengawasan jumlah tagihan kamar konsumen, menutup akun reservasi kamar konsumen, dan membantu proses konsumen meninggalkan hotel. Berdasarkan tabel 5.2 dapat diketahui total waktu yang dibutuhkan untuk aktivitas departemen *front office* untuk konsumen *transient* yaitu 79 menit dan konsumen *group* 180 menit.

Jumlah karyawan hotel Hyatt Regency Yogyakarta untuk departemen *front office* di tahun 2015 terdiri dari 33 orang. Standar jam kerja yaitu delapan jam dalam satu hari. Setiap karyawan *front office* bekerja enam hari per minggu dan dua puluh enam hari dalam sebulan. Sehingga jam kerja standar yang dibutuhkan karyawan *front office* yaitu 12.840 (8 jam x 60 menit x 26 hari) menit per bulan dan 149.760 per tahun. Total jam kerja standar karyawan *front office* adalah 4.942.080 menit per tahun.

Tabel 4.3 Alokasi Aktivitas Konsumen *Transient* Departemen *Housekeeping*

Tipe Konsumen	Kontrol Kamar Reservasi (sebelum check-in)	Pembersihan dan penyedotan kamar reservasi (sebelum check-in)	Pembersihan dan Penggantian Linen Kamar selama Konsumen Tinggal di Hotel	Pembersihan Kamar dan Penggantian Linen Kamar setelah Konsumen Keluar Hotel	Total
Transient Retail	2	3	15	15	35
Transient Discount	2	3	15	15	35
Transient Negotiated	2	3	15	15	35
Transient Qualified	2	3	15	15	35
Transient Wholesale	2	3	15	15	35
Total	10	15	75	75	175

* Unit waktu (menit)

Tabel 4.4 Alokasi Aktivitas Konsumen *Group* di Departemen *Housekeeping*

Tipe Konsumen	Kontrol Kamar Reservasi (sebelum check-in)	Pembersihan dan penyedotan kamar reservasi (sebelum check-in)	Pembersihan dan Penggantian Linen Kamar selama Konsumen Tinggal di Hotel	Pembersihan Kamar dan Penggantian Linen Kamar setelah Konsumen Keluar Hotel	Total
Group Corporate	2	3	20	25	50
Group Government	2	3	20	25	50
Group Tour/Wholesalers	2	3	20	25	50
Group SMERF	2	3	20	25	50
Total	8	12	80	100	200

* Unit waktu (menit)

Aktivitas departemen *housekeeping* diklasifikasikan sebagai aktivitas sebelum konsumen datang ke hotel hingga aktivitas setelah konsumen meninggalkan hotel. Aktivitas ini terdiri dari pengawasan kamar reservasi, pembersihan dan penyedotan kamar reservasi, pembersihan kamar dan penggantian linen selama konsumen tinggal, serta pembersihan kamar dan penggantian linen setelah konsumen meninggalkan hotel

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui total waktu yang dibutuhkan untuk aktivitas di departemen *housekeeping* untuk tipe *transient* yaitu 175 menit dan tipe *group* yaitu 200 menit. Jumlah karyawan hotel Hyatt Regency Yogyakarta untuk departemen *housekeeping* di tahun 2015 terdiri dari 26 orang. Standar jam kerja yaitu delapan jam dalam satu hari. Setiap karyawan *housekeeping* bekerja enam hari per minggu dan dua puluh enam hari dalam sebulan. Sehingga jam kerja standar yang dibutuhkan setiap karyawan *housekeeping* yaitu 12.480 (8 jam x 60 menit x 26 hari) menit sebulan dan 149.760 per tahun. Total jam kerja standar karyawan *housekeeping* adalah 3.893.760 (149.760 menit x 26 karyawan) menit per tahun.

Tabel 4.5 Alokasi Aktivitas Konsumen *Group* di Departemen *Sales Marketing*

Tipe Konsumen	Mengatur Pertemuan	Memberikan Informasi Mengenai Hotel Kepada Konsumen	Kunjungan ke Konsumen	Total
Group Corporate	5	3	60	68
Group Government	5	3	60	68
Group Tour/Wholesalers	4	3	45	52
Group SMERF	3	3	45	51
Total	17	12	210	239

* Unit waktu (menit)

Aktivitas departemen *sales marketing* diklasifikasikan sebagai aktivitas yang terdiri dari mengatur pertemuan, memberikan informasi mengenai hotel kepada konsumen hingga melakukan kunjungan ke konsumen. Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui total waktu yang dibutuhkan untuk aktivitas konsumen *group* di departemen *sales marketing* adalah 239 menit.

Jumlah karyawan hotel Hyatt Regency Yogyakarta untuk departemen *sales marketing* di tahun 2015 terdiri dari 13 orang. Standar jam kerja yaitu delapan jam dalam satu hari. Setiap karyawan *sales marketing* bekerja enam hari per minggu dan dua puluh enam hari dalam sebulan. Sehingga jam kerja standar yang dibutuhkan setiap karyawan *sales marketing* yaitu 12.480 (8 jam x 60 menit x 26 hari) menit sebulan dan 149.760 per tahun. Total jam kerja standar karyawan *sales marketing* adalah 1.946.880 (149.760 menit x 13 karyawan) menit per tahun.

5. Pembahasan dan Hasil Penelitian

5.1 Biaya untuk Aktivitas Konsumen di Departemen *Front Office*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk aktivitas konsumen di departemen *front office* mulai dari aktivitas reservasi, memberikan informasi kepada konsumen mengenai hotel, menyambut tamu, memilih kamar yang tersedia, membuka akun reservasi kamar konsumen, melakukan pengawasan jumlah tagihan kamar konsumen, menutup akun reservasi kamar, dan membantu proses konsumen meninggalkan hotel serta total biaya yang terjadi di *front office*, maka dapat ditentukan biaya aktivitas per menit setiap tipe konsumen. Jumlah karyawan hotel Hyatt Regency Yogyakarta untuk departemen *front office* di tahun 2015 terdiri dari 33 orang.

Pada prakteknya, satu seperempat jam digunakan karyawan untuk istirahat makan dan sholat. Data jam kerja normal setiap karyawan *front office* yaitu 10.686 (6,85 jam x 60 menit x 26 hari) menit sebulan dan 128.232 per tahun. Sehingga total jam kerja seluruh karyawan *front office* adalah 4.231.656 menit per tahun. Besarnya kapasitas waktu kerja karyawan *front*

office adalah 86 persen. Sehingga dapat dihitung alokasi biaya aktivitas berdasarkan tipe konsumen yang ada untuk tipe konsumen *transient* dan *group*, yaitu:

Tabel 5.1 Alokasi Biaya Konsumen *Transient* Aktivitas *Front Office*

Tipe Konsumen	Total Waktu Aktivitas	Kuantitas Aktivitas	Total Menit	Biaya (Rp/menit)	Alokasi Biaya
Transient Retail	18	9.944	178.992	2.326	416.330.382
Transient Discount	18	39.084	703.512	2.326	1.636.349.223
Transient Negotiated	15	10.969	164.535	2.326	382.703.805
Transient Qualified	15	196	2.940	2.326	6.838.358
Transient Wholesale	13	13.582	176.566	2.326	410.687.574
Total	79	73.775	1.226.545		2.852.909.342

* Unit waktu (menit)

Tabel 5.2 Alokasi Biaya Konsumen *Group* Aktivitas *Front Office*

Tipe Konsumen	Total Waktu Aktivitas	Kuantitas Aktivitas	Total Menit	Biaya (Rp/menit)	Alokasi Biaya
Group Corporate	45	20.293	913.185	2.326	2.124.042.752
Group Government	45	5.840	262.800	2.326	611.265.445
Group Tour/Wholesalers	45	3.910	175.950	2.326	409.254.776
Group SMERF	45	6.326	284.670	2.326	662.134.453
Total	180	36.369	1.636.605		3.806.697.426

* Unit waktu (menit)

5.2 Biaya untuk Aktivitas Konsumen di Departemen *Housekeeping*

Aktivitas *housekeeping* terdiri dari pengawasan kamar reservasi, pembersihan dan penyedotan kamar reservasi, pembersihan kamar dan penggantian linen selama konsumen tinggal, serta pembersihan kamar dan penggantian linen setelah konsumen meninggalkan hotel. Jumlah karyawan hotel Hyatt Regency Yogyakarta untuk departemen *housekeeping* di tahun 2015 terdiri dari 26 orang. Pada prakteknya, satu seperempat jam digunakan karyawan untuk istirahat makan dan sholat. Data jam kerja normal setiap karyawan *housekeeping* yaitu 10.686 (6,85 jam x 60 menit x 26 hari) menit sebulan dan 128.232 per tahun. Sehingga total jam kerja seluruh karyawan *housekeeping* adalah 3.334.032 menit per tahun.

Besarnya kapasitas waktu kerja karyawan *housekeeping* adalah 86 persen (3.334.032

menit/3.893.760 menit). Setelah ditentukan biaya aktivitas per menit, maka dapat dihitung alokasi biaya aktivitas berdasarkan tipe konsumen yang ada yaitu:

Tabel 5.3 Alokasi Biaya Konsumen *Transient* Aktivitas *Housekeeping*

Tipe Konsumen	Total Waktu Aktivitas	Kuantitas Aktivitas	Total Menit	Biaya (Rp/menit)	Alokasi Biaya
Transient Retail	35	9.944	348.040	2.815	979.882.071
Transient Discount	35	39.084	1.367.940	2.815	3.851.338.582
Transient Negotiated	35	10.969	383.915	2.815	1.080.885.603
Transient Qualified	35	196	6.860	2.815	19.313.846
Transient Wholesale	35	13.582	475.370	2.815	1.338.370.704
Total	175	73.775	2.582.125		7.269.790.806

Tabel 5.4 Alokasi Biaya Konsumen *Group* Aktivitas *Housekeeping*

Tipe Konsumen	Total unit waktu (menit)	Kuantitas Aktivitas	Total Menit	Biaya (Rp/menit)	Alokasi Biaya
Group Corporate	50	20.293	1.014.650	2.815	2.856.675.506
Group Government	50	5.840	292.000	2.815	822.105.404
Group Tour/Wholesalers	50	3.910	195.500	2.815	550.416.460
Group SMERF	50	6.326	316.300	2.815	890.520.340
Total	200	36.369	1.818.450		5.119.717.710

5.3 Biaya untuk Aktivitas Konsumen di Departemen *Sales Marketing*

Aktivitas departemen *sales marketing* diklasifikasikan sebagai aktivitas yang terdiri dari mengatur pertemuan, memberikan informasi mengenai hotel kepada konsumen hingga melakukan kunjungan ke konsumen. Jumlah karyawan hotel Hyatt Regency Yogyakarta untuk departemen *sales marketing* di tahun 2015 terdiri dari 13 orang. Standar jam kerja yaitu delapan jam dalam satu hari. Pada prakteknya, satu seperempat jam digunakan karyawan untuk istirahat makan dan sholat. Data jam kerja normal setiap karyawan *sales marketing* yaitu 10.686 (6,85 jam x 60 menit x 26 hari) menit sebulan dan 128.232 per tahun. Sehingga total jam kerja seluruh karyawan *sales marketing* adalah 1.667.016 menit per tahun. Besarnya kapasitas waktu kerja karyawan *sales marketing* adalah 86 persen (1.667.016 menit/1.946.880 menit). Berikut ini adalah hasil alokasi biaya

aktivitas *sales marketing* untuk konsumen *group*, yaitu:

Tabel 5.5 Alokasi Biaya Konsumen *Group* Aktivitas *Sales Marketing*

Tipe Konsumen	Total jumlah kunjungan (kuantitas aktivitas)	Total menit	Biaya (Rp/menit)	Biaya kunjungan yang dialokasikan ke konsumen
Group Corporate	976	66.368	3.633	241.114.944
Group Government	714	48.552	3.633	176.389.416
Group Tour/Wholesalers	368	19.136	3.633	69.521.088
Group SMERF	492	25.092	3.633	91.159.236
Total	2.550	159.148		578.184.684

6. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu tingkat profitabilitas yang dihasilkan setiap konsumen *transient* berbeda-beda. Tipe konsumen *transient discount* memberikan prosentase laba sebesar 53% dari total laba yang dihasilkan hotel. Prosentase ini tertinggi dibandingkan tipe konsumen yang lain. Sedangkan tipe konsumen *transient qualified* hanya menyumbang 0.5% laba terhadap perusahaan. Tingkat profitabilitas yang dihasilkan setiap tipe konsumen *transient* dapat memberikan gambaran bagi pihak manajemen dalam menyusun strategi guna meningkatkan laba bagi perusahaan. Meningkatkan profitabilitas laba dari tipe konsumen *transient qualified*, perusahaan dapat menyusun strategi berupa diskon bagi pemegang kartu AAA atau diskon kamar bagi karyawan Hyatt untuk reservasi awal. Berikut ini adalah Analisis *Customer Profitability* Konsumen *Transient*:

No	Tipe Konsumen	Pendapatan	Biaya	Laba	Persentase Laba
1	Transient Retail	4,553,275,799	1,361,518,255	3,191,757,544	14%
2	Transient Discount	17,329,422,200	5,351,325,369	11,978,096,831	53%
3	Transient Negotiated	5,024,362,767	1,425,319,027	3,599,043,740	15.9%
4	Transient Qualified	147,891,093	25,468,368	122,422,725	0.5%
5	Transient Wholesale	5,423,606,155	1,701,671,251	3,721,934,904	16.5%
	Total	32,478,558,014	9,865,302,270	22,613,255,744	100%

Selain itu tingkat profitabilitas yang dihasilkan tipe konsumen *group corporate* memberikan prosentase laba sebesar 59% dari total laba yang dihasilkan hotel. Selain itu profitabilitas yang dihasilkan *group government*

menghasilkan 17% laba dan group tour/wholesalers menghasilkan 15% laba. Tipe konsumen *group SMERF* menghasilkan profitabilitas yang terendah yaitu 9% laba terhadap perusahaan. Tingkat profitabilitas yang dihasilkan setiap tipe konsumen *group* dapat memberikan gambaran bagi pihak manajemen dalam menyusun strategi guna meningkatkan laba bagi perusahaan. Meningkatkan profitabilitas laba dari tipe konsumen *group SMERF* perusahaan dapat menyusun strategi berupa promosi ke sekolah atau universitas, badan militer atau keagamaan untuk harga kamar. Berikut ini adalah tabel analisis *Customer Profitability Konsumen Group* :

No	Tipe Konsumen	Pendapatan	Biaya	Laba	Persentase Laba
1	Group Corporate	7,730,064,223	5,221,833,202	2,508,231,021	59%
2	Group Government	2,341,329,587	1,609,760,265	731,569,322	17%
3	Group Tour/Wholesalers	1,679,381,999	1,029,192,324	650,189,675	15%
4	Group SMERF	2,010,327,932	1,643,814,028	366,513,904	9%
	Total	13,761,103,741	9,504,599,819	4,256,503,922	100%

6.2 Keterbatasan Penelitian

Di dalam melakukan proses penelitian, peneliti memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Data konsumen dan laporan keuangan yang digunakan hanya satu tahun yaitu tahun 2015.
2. Penelitian ini hanya dilakukan di satu hotel bintang lima. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat membandingkan dengan hotel lain dengan bintang yang berbeda.
3. Penelitian ini hanya menggunakan aktivitas yang berhubungan dengan jasa akomodasi kamar. Diharapkan peneliti selanjutnya dapat membandingkan seluruh aktivitas yang terjadi di hotel seperti aktivitas restoran, aktivitas olahraga dan sebagainya.
4. Teknik pengumpulan data yang dilakukan hanya berupa observasi dan data dokumentasi. Sehingga kurang memberikan informasi guna mendukung hasil temuan penelitian.

6.3 Rekomendasi

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka penulis memberikan rekomendasi kepada pihak hotel sebagai berikut:

1. Pihak hotel dapat mempertimbangkan menggunakan time-driven activity-based costing dalam menghitung besarnya biaya yang dihasilkan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan setiap tipe konsumen.
2. Pihak hotel dapat mempertimbangkan menggunakan time-driven activity-based costing untuk memberikan informasi terkait tipe konsumen manakah yang memberikan prosentase laba terbesar bagi hotel.
3. Pihak hotel dapat menggunakan analisa profitabilitas konsumen ini sebagai informasi untuk memutuskan strategi memaksimalkan laba yang diperoleh dari setiap konsumen.

REFERENSI

- Cooper, R. & Kaplan, R.S. 1991. *The Design of Cost Management System: Text, Cases, and Readings*, Englewood Cliff, NJ: Pentice Hall Inc.
- Dalci, Ilhan., Tanis, Veyis., & Kosan, Levent., 2009., *Customer Profitability Analysis with Time-Driven Activity-Based Costing: a Case Study in Hotel*, Emerald: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 22 (4). Pp. 609-637
- Garrison, Ray H., Noreen, Eric W., & Peter C. Brewer., 2000. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, Don R., & Mowen, Maryanne., 2006., *Akuntansi Manajerial*, Jakarta: Salemba Empat
- Hariadi, Bambang., 2002. *Akuntansi Manajemen: Suatu Sudut Pandang*. Yogyakarta: BPF.
- Hartono, Jogiyanto. 2013. *Metode Penelitian Bisnis, Salah Kaprah dan Pengalaman*. Yogyakarta: BPF.
- Kaplan, Robert & Anderson, Steven., 2007. *Time-Driven Activity-Based Costing*. Harvard Business Review. www.hbr.org
- Maharani, Shinta. 2014. *Hotel di Yogyakarta Perang Tarif*. <https://m.tempo.co.id>. Diakses pada 27 Oktober 2015.

- Mulhern, F. J. 1999. "Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions." *Journal of Interactive Marketing* 13(1): 25-40.
- Mulyadi., 2007., *Activity-Based Cost System: Sistem Informasi Biaya untuk Pengurangan Biaya*. Jogjakarta: UPP AMP YKPN
- Oktarinda, Anggi. 2014. PHRI Yogyakarta Cemaskan Perang Tarif Hotel. <http://kabar24.bisnis.com>. Diakses pada 12 Januari 2016.
- Ridarineni, Neni&Itah, Israr.2015. Jumlah Kunjungan Wisatawanke DIY Lampau Target. <http://nasional.republika.co.id>. Diakses pada tanggal 11 Januari 2016.
- Sekaran, Uma., 2000, *Research Methods For Business*, Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Subagyo., 2008, *Time-Driven Activity Based Costing*, *Jurnal Akuntansi*: Volume 8 Nomor 3 September 2008; 223-234
- Supriyono, RA., 1999. *Manajemen Biaya Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis*. Yogyakarta: BPFE