

BUKU AJAR



Judul Buku

*FINANCIAL ANALYSIS FOR HOTELS, CONVENTIONS,
AND EVENTS*

Penyusun :

Benny I. Towoliu, SE.,M.Par
Djibrael Djawa, SE. M.Int.Hotl.Manag
Selvy Kelele, SE.,MSi

JURUSAN PARIWISATA
PROGRAM STUDI D4 PERHOTELAN
POLITEKNIK NEGERI MANADO
TAHUN 2019

Kata Pengantar

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Tuhan kita Yesus Kristus yang Maha Kuasa sehingga penulisan Proposal buku ajar *Financial Analysis for Hotels, Conventions, and Events* ini dapat disusun untuk mendapatkan pembiayaan dari Politeknik Negeri Manado tahun 2019, sebagai bantuan, mengingat buku pagangan yang akan digunakan dalam proses perkuliahan di Progran Studi Diploma 4 Perhotelan Jurusan Pariwisata belum tersedia.

Oleh karena itu pada kesempatan ini disampaikan terima kasih kepada : Ir. Ever N. Slat MT, selaku Direktur Politek Negeri Manado, juga ucapan terima kasih yang sama juga ditujukan kepada Wakil Direktur Bidang Akademik Dra. Maryke Alelo, MBA serta kepada Kepala Pusat Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu, DR. Hedy Rumambi, MM, yang juga telah memberikan kesempatan yang sama bagi kami dosen di jurusan pariwisata untuk mengembangkan berbagai bahan ajar, serta Oktavianus Lintong, SPI.,MS selaku Ketua Jurusan Pariwisata yang juga telah memberikan kami kesempatan yang sama dalam menulis buku ajar

Semoga buku ajar ini dapat diselesaikan dengan baik penulisannya sehingga dapat digunakan dalam proses belajar di Program Studi Diploma 4 Perhotelan, dan dapat bermanfaat bagi kemajuan Jurusan Pariwisata Politeknik Negeri Manado dan bagi kita semua. Terima kasih

Manado, 30 Desember 2019

Tim Penyusun,

Daftar Isi

Kata Pengantar	i
Bab 1 Pentingnya Pengelolaan Keuangan Hotel	1
Bab 2 Laporan Keuangan	7
Bab 3 Analisa Ratio	17
Bab 4 Anggaran Kas (Cash Budget)	46
Bab 5 Analisa Pulang Pokok (Break Even Point)	70
Bab 6 Perhitungan Tarif Kamar	97
Bab 7 Potongan Tarif Kamar dan Manajemen Pendapatan	115
Daftar Pustaka	130
Glosery	132
Indeks	136
Lampiran Contoh Sketch Cover	
Lampiran Biodata Penulis	

BAB 1

Pentingnya Pengelolaan Keuangan Hotel

Objective:

Pada akhir pelajaran ini mahasiswa dapat :

- Memahami pentingnya pengelolaan keuangan hotel

1.1. Latar Belakang

Sektor pariwisata telah dijadikan oleh pemerintah sebagai faktor penggerak (prime mover) perekonomian negara yang termasuk juga didalamnya perekonomian di daerah (propinsi, kabupaten dan kota) di seluruh wilayah Negara kesatuan republic Indonesia ini. Berbagai daerah di Indonesia melakukan kegiatan promosi yang sangat gencar untuk menarik sebanyak mungkin wisatawan mancanegara maupun wisatawan local untuk datang berkunjung di daerahnya, dengan menawarkan berbagai jenis objek wisata seperti : budaya, alam, dan kuliner.

Dengan demikian banyak wisatawan yang datang berkunjung untuk menikmati objek wisata yang ditawarkan sesuai dengan keinginan mereka di daerah tujuan wisata (tourist destination region). Oleh karena itu ketersediaan sector akomodasi seperti hotel mutlak harus tersedia dengan memberikan pelayanan yang prima sehingga wisatawan akan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan atau diterima.

Berbagai jenis industry akomodasi bermunculan baik yang berskala kecil sampai yang berskala besar yakni hotel berbintang siap

melayani wisatawan yang berkunjung disuatu daerah di Indonesia ini.

Semakin ketatnya persaingan maka diperlukan kemampuan manajemen untuk mengelolah hotel dengan baik agar dapat bertahan dan dapat menciptakan keuntungan maksimal sehingga dana yang diinvestasikan oleh pemilik akan kembali dalam waktu yang tidak terlalu lama.

Oleh karena itu salah satu faktor yang perlu untuk mendapatkan perhatian yang serius oleh pihak manajemen adalah bagaimana mengelolah keuangan dengan baik agar dapat menghasilkan atau meningkatkan pendapatan. Kesalahan dalam pengelolaan keuangan akan berdampak pada masalah kebangkrutan akibat tidak dapat berkembang karena besarnya biaya-biaya yang dikeluarkan dibandingkan dengan pendapatan yang diterima sehingga terjadi deficit anggaran dalam setiap bulannya.

Disinilah peranan dari akuntansi sangat diperlukan oleh suatu hotel apapun bentuknya yakni untuk melakukan kegiatan pencatatan terhadap transaksi yang terjadi setiap harinya di dalam hotel. Semua transaksi keuangan tamu yang terjadi setiap harinya disemua departemen akan dikumpulkan oleh departemen kantor depan (front office) dan kemudian akan menyampaikan ke back office untuk diproses lebih lanjut yakni kegiatan pencatatan dan perhitungan tagihan kepada tamu yang menginap atau menggunakan fasilitas hotel, sehingga pada saat tamu akan meninggalkan hotel maka semua tagihan telah tersedia kembali dibagian front office untuk melakukan penagihan.

Disamping itu dalam operasionalnya hotel membutuhkan pembiayaan yang besar, maka sangat perlu untuk menyusun anggaran kas (cash budget) sehingga akan dapat diketahui hotel akan mengalami deficit atau surplus kas setiap bulannya atau tiap triwulannya. Apabila terjadi deficit kas maka pihak manajemen akan segera mengantisipasi untuk mencari sumber-sumber pembiayaan dari pihak luar atau pihak ketiga sehingga tidak akan mengganggu operasional perusahaan dengan terjadinya kekurangan dana tersebut.

Kekuatan untuk menciptakan pendapatan dan laba sangat tergantung pada banyaknya tamu yang datang menginap atau menggunakan fasilitas hotel. Penetapan tarif kamar menjadi penting untuk dipertimbangkan dan perlu untuk mendapatkan perhatian dari pihak manajemen, karena tamu yang akan menggunakan fasilitas hotel ataupun yang akan menginap akan mencoba membandingkan tarif kamar yang ditawarkan oleh hotel sejenis lainnya beserta dengan pelayanan yang akan diterima dari pembayaran yang akan dilakukan, sehingga penentuan tarif kamar sangatlah sensitive untuk ditetapkan sehingga diupayakan agar tarif kamar yang akan ditetapkan haruslah bersifat kompetitif dengan hotel sejenisnya agar dapat menarik dan mempertahankan pangsa pasar (market share) yang telah ada sehingga para tamu akan tetap memanfaatkan jasa hotel.

1.2. Tujuan

Bahan ajar ini disusun dengan tujuan untuk memberikan pemahaman yang menyeluruh mengenai pengelolaan keuangan dari suatu hotel dan bagaimana menetapkan tarif kamar yang tepat

ditengah-tengah persaingan usaha yang sangat ketat agar dapat tetap bertahan (going concern), sehingga tamatan Politeknik khususnya program studi perhotelan memiliki pengetahuan dibidang keuangan hotel.

Buku ajar ini akan digunakan sebagai pegangan mahasiswa perhotelan Diploma IV untuk dapat memahami masalah keuangan, sehingga buku ajar ini disusun secara sistimatis untuk mempermudah mahasiswa untuk mempelajari dan memahami materi ini sehingga mereka dapat mengaplikasikannya di dunia kerja di bidang perhotelan atau dunia kerja lainnya sesuai dengan keinginan mereka.

1.3. Ruang Lingkup

Bahan ajar ini akan membahas bagaimana menyusun laporan keuangan serta menganalisisnya serta bagaimana pengelolaan keuangan suatu hotel serta perhitungan tarif kamar dan manajemen pendapatan menetapkan tarif kamar yang tepat.

1.4. Manfaat

Adapun manfaat yang akan dicapai dalam penyusunan bahan ajar ini adalah diharapkan setelah selesai mempelajari setiap pokok bahasan mahasiswa akan memiliki pengetahuan mengenai pengelolaan keuangan suatu hotel, karena kesalahan dalam pengelolaan keuangan akan berdampak pada bagian lainnya yang ada dalam suatu hotel, karena setiap bagian dalam hotel memiliki keterkaitan satu dengan lainnya yang tidak dapat dipisahkan atau berjalan sendiri-sendiri.

1.5. Petunjuk Penggunaan Buku

Mahasiswa atau siapaun yang ingin memahami masalah keuangan hotel, maka hal pertama yang perlu dilakukan ialah dengan

membaca terlebih dahulu pendahuluan, tujuan, ruang lingkup serta manfaat yang akan dicapai atau diperoleh dari mempelajari bahan ajar ini, dan selanjutnya membaca setiap pokok bahasan, kemudian mencoba untuk menjawab pertanyaan dan menyelesaikan soal latihan yang telah disediakan atau disiapkan diakhir setiap pokok bahasan. Jika masih belum memahami sepenuhnya bahan ajar yang disajikan, maka disarankan untuk membaca lebih jauh melalui buku referensi ataupun jurnal yang tertera dalam daftar pustaka bahan ajar ini.

Rangkuman

Salah satu faktor yang perlu untuk mendapatkan perhatian yang serius oleh pihak manajemen hotel adalah mengelola keuangan dengan baik agar dapat menghasilkan atau meningkatkan pendapatan. Kesalahan dalam pengelolaan keuangan akan berdampak pada masalah kebangkrutan akibat karena besarnya biaya-biaya yang dikeluarkan dibandingkan dengan pendapatan yang diterima sehingga terjadi deficit anggaran. Peranan dari akuntansi sangat diperlukan oleh suatu hotel apapun bentuknya. Operasionalnya hotel membutuhkan pembiayaan yang besar, maka sangat perlu untuk menyusun anggaran kas (cash budget), sehingga akan dapat diketahui hotel akan mengalami deficit atau surplus kas. Apabila terjadi deficit kas maka pihak manajemen akan segera mengantisipasi untuk mencari sumber-sumber pembiayaan dari pihak luar atau pihak ketiga. Kekuatan untuk menciptakan pendapatan dan laba sangat tergantung pada banyaknya tamu yang datang menginap atau menggunakan fasilitas hotel. Penetapan tarif kamar menjadi penting untuk dipertimbangkan dan perlu untuk mendapatkan

perhatian dari pihak manajemen, Penentuan tarif kamar sangat sensitive untuk ditetapkan, diupayakan tarif kamar haruslah bersifat kompetitif dengan hotel sejenisnya.

Soal Latihan

1. Jelaskan peranan keuangan dalam pengelolaan hotel ?
2. Jelaskan sumber pendapatan hotel ?

BAB 2

Laporan Keuangan

Objektif :

Pada akhir pelajaran ini mahasiswa akan dapat menjelaskan :

- Arti penting laporan keuangan dalam suatu perusahaan

2.1. Pengertian laporan Keuangan

Dalam menjalankan operasinya, perusahaan melakukan pencatatan, pengklasifikasian dan peringkasan atas peristiwa, kejadian atau transaksi bisnisnya yang dinyatakan dalam satuan uang. Hal ini disebut sebagai proses akuntansi dalam bentuk laporan keuangan. Dengan demikian laporan keuangan akan menggambarkan keuangan suatu perusahaan pada tanggal tertentu dan perkembangannya selama periode tertentu.

Pada umumnya suatu perusahaan minimum mempunyai 2 jenis laporan keuangan yaitu neraca dan laporan (perhitungan) rugi/laba. Neraca menggambarkan posisi harta, hutang dan permodalan suatu perusahaan pada saat (tanggal) tertentu, dan laporan (perhitungan) rugi laba menggambarkan hasil-hasil (pendapatan) yang telah dicapai oleh suatu perusahaan dan biaya-biaya yang timbul atau yang diperhitungkan selama periode tertentu.

Namun bagi perusahaan besar, kedua jenis laporan tersebut dirasakan tidak cukup memberikan informasi kepada pihak-pihak yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan, khususnya pihak intern

atau manajemen, sehingga perlu laporan-laporan lain yang bersifat sebagai pelengkap dan berfungsi sebagai alat analisa.

Laporan-laporan tersebut antara lain:

1. Laporan perubahan modal yang menunjukkan sumber dan penggunaan serta alasan-alasan terjadinya perubahan modal.
2. Laporan perubahan modal kerja yang menunjukkan kenaikan atau penurunan modal kerja suatu perusahaan yang terjadi selama kurun waktu tertentu.
3. Laporan arus kas yang menggambarkan perubahan posisi uang kas, untuk apa uang kas dipergunakan dari mana uang kas diperoleh.
4. Laporan perubahan laba kotor yang menunjukkan kenaikan atau penurunan bruto suatu perusahaan berikut sebab-sebab yang mempengaruhi antara periode yang satu dengan periode yang lain.
5. Laporan harga pokok produksi yang menggambarkan komponen-komponen biaya yang diperhitungkan dalam perhitungan harga pokok produksi selama periode tertentu.
6. Daftar-daftar atau laporan lain yang dibuat sesuai dengan kebutuhan, khususnya bagi manajemen.

2.2. Arti Pentingnya Laporan Keuangan

Bagi mereka yang mempunyai kepentingan terhadap suatu perusahaan (stakeholder) perlu mengetahui posisi dan perkembangan

keuangan perusahaan yang bersangkutan. Posisi dan perkembangan keuangan suatu perusahaan hanya dapat diketahui melalui laporan keuangan perusahaan yang bersangkutan.

Mereka yang berkepentingan dengan suatu perusahaan antara lain:

1. Para pemilik atau pemegang saham perusahaan. Sebagai pihak yang telah menanamkan modalnya dalam perusahaan, mereka perlu mengetahui sejauh mana modal yang ditanamkan telah memberikan hasil atau akan memberikan hasil dimasa yang akan datang, baik melalui deviden maupun melalui kenaikan harga saham (capital gain). Dengan laporan keuangan pemilik atau pemegang saham akan membuat keputusan perlu tidaknya mengganti pimpinan perusahaan yang ada sekarang, atau perlu tidaknya menjual atau mempertahankan saham yang dimilikinya.
2. Manajer atau pimpinan perusahaan. Dari laporan keuangan dapat diketahui apakah dalam operasinya perusahaan telah bekerja dengan efektif dan efisien. Dengan demikian bagi pihak manajemen, laporan keuangan mempunyai peran untuk menyusun rencana periode yang akan datang dan menetapkan kebijaksanaan-kebijaksanaannya. Disamping itu laporan keuangan bagi pihak manajemen juga berfungsi sebagai alat untuk mempertanggung-jawabkan kepada pemilik yang telah memberikan kepercayaan untuk mengelolanya.
3. Para banker atau Kreditur. Sebelum pihak bank atau kreditur mengambil keputusan untuk menyetujui atau menolak

permintaan kredit suatu perusahaan, perlu mengetahui kemampuan perusahaan yang bersangkutan untuk mengembalikan kreditnya di masa yang akan datang. Untuk itu pihak bank atau kreditur perlu menganalisa kemampuan perusahaan tersebut melalui laporan keuangan perusahaan pemohon kredit.

4. Para Investor. Sebagai pihak yang akan menanamkan dananya ke dalam suatu perusahaan untuk jangka waktu relatif lama (jangka panjang), para investor perlu mengetahui kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan. Dengan menganalisa laporan keuangan, para investor akan mengetahui sejauh mana suatu perusahaan mampu memberikan pendapatan kepada para investornya.
5. Pemerintah. Pemerintah berkepentingan dengan laporan keuangan suatu perusahaan dalam rangka menentukan besarnya pajak yang harus dibayarkan oleh perusahaan yang bersangkutan kepada negara. Disamping itu laporan keuangan perusahaan juga diperlukan oleh instansi Pemerintah seperti Biro Pusat Statistik (BPS), Departemen atau Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Tenaga kerja, dan lain-lain, dalam rangka penyusunan perencanaan.
6. Tenaga Kerja. Pihak-tenaga kerja berkepentingan dengan laporan keuangan perusahaan dimana mereka bekerja untuk mengetahui apakah mereka telah memperoleh upah dan jaminan sosial yang layak. Dengan mengetahui perkembangan perusahaan mereka dapat memperkirakan mengenai kelangsungan kerjanya di perusahaan tersebut.

2.3. Sifat dan Keterbatasan Laporan Keuangan

Laporan keuangan dimaksudkan untuk memberikan gambaran dan kemajuan (progress report) secara periodik yang dilakukan oleh pihak manajemen kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan. Laporan keuangan tersebut terdiri dari data yang merupakan kombinasi antara:

1. Fakta yang telah dicatat (record fact). Laporan keuangan disusun atas dasar fakta dari catatan akuntansi secara historis dari peristiwa-peristiwa yang telah terjadi di masa lampau.
2. Prinsip-prinsip dan kebiasaan di dalam akuntansi (accounting convention and postulate). Pencatatan data untuk menyusun laporan keuangan didasarkan atas prosedur maupun anggapan-anggapan tertentu yang merupakan prinsip-prinsip akuntansi yang lazim. Untuk organisasi perbankan, prinsip-prinsip akuntansi diatur dalam PAPI (Prinsip Akuntansi Perbankan Indonesia) dan SKAPI (Standard Khusus Akuntansi Perbankan Indonesia).
3. Pendapat pribadi (Personel Judgement). Walaupun pencatatan telah diatur oleh konvensi-konvensi dan prinsip-prinsip tertentu tergantung pihak manajemen dan kebijaksanaan perusahaan.

Yang perlu diingat bahwa prosedur, anggapan-anggapan, kebiasaan-kebiasaan maupun pendapat pribadi yang telah dipergunakan dalam penyusunan laporan keuangan harus dipergunakan terus-menerus secara konsisten.

Dengan memperhatikan sifat-sifat laporan keuangan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa laporan keuangan mempunyai beberapa keterbatasan antara lain:

1. Angka-angka yang dilaporkan dalam laporan keuangan tidak sepenuhnya menunjukkan nilai likwidasi atau nilai riil karena di dalam laporan keuangan tersebut mengandung pendapat-pendapat pribadi manajemen.
2. Laporan keuangan disusun atas dasar konsep going concern, sehingga aktiva tetap dinilai atas dasar harga beli (nilai historis) dikurangi dengan penyusutan yang telah diperhitungkan. Penilaian atas dasar harga beli ini sudah tentu tidak mencerminkan harga pasar atau harga sebenarnya dari aktiva tetap tersebut.
3. Laporan keuangan disusun berdasarkan hasil pencatatan transaksi dalam nilai dimana daya beli uang tersebut cenderung menurun, sehingga untuk membuat suatu analisa perlu adanya penyesuaian.
4. Laporan keuangan tidak dapat mencerminkan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi posisi keuangan suatu perusahaan.

2.4 Metode dan Teknik Analisa Laporan Keuangan

Karena adanya keterbatasan laporan tersebut diatas, maka untuk mengetahui posisi keuangan suatu perusahaan yang sebenarnya pihak yang berkepentingan dengan perusahaan perlu melakukan analisa melalui metode atau teknik analisa tertentu. Dengan metode dan teknik analisa (alat analisa) tertentu, kita akan dapat menentukan

dan mengukur hubungan antara pos-pos yang ada dalam laporan keuangan sehingga dapat diketahui posisi dan perkembangan suatu perusahaan. Tujuan setiap metode atau alat analisa adalah untuk menyederhanakan data sehingga dapat lebih mudah dimengerti.

Secara garis-garis besar ada 2 metode analisa yang biasa dipergunakan dalam menganalisa laporan keuangan, yaitu:

1. Analisa Horizontal, adalah metode analisa dengan membandingkan laporan keuangan untuk beberapa periode sehingga akan diketahui perkembangannya. Untuk itu analisa ini disebut sebagai analisa yang dinamis.
2. Analisa Vertikal, yaitu analisa yang membandingkan pos-pos yang ada dalam laporan keuangan untuk suatu periode, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berlaku untuk saat tertentu. Untuk itu jenis analisa ini disebut sebagai analisa yang statis.

Beberapa teknik analisa yang biasa dipergunakan dalam menganalisa laporan keuangan adalah :

1. Analisa perbandingan laporan keuangan, adalah metode analisa dengan membandingkan laporan keuangan untuk 2 periode atau lebih, dengan menunjukkan:
 - ↳ Data absolut dalam satuan mata uang (rupiah)
 - ↳ Kenaikan atau penurunan dalam nilai absolut mata uang.
 - ↳ Kenaikan atau penurunan dalam persentase.

↳ Perbandingan yang dinyatakan dalam angka ratio.

↳ Data proporsi dari nilai total .

Analisa ini dimaksudkan untuk mengetahui perubahan-perubahan yang terjadi dan perubahan mana yang memerlukan penelitian dan penanganan lebih lanjut.

2. Analisa Kecenderungan atau Tendensi (trend Percentage analysis) yaitu teknik analisa yang dipergunakan untuk mengetahui tendensi keadaan keuangan suatu perusahaan, apakah menunjukkan tendensi yang tetap, naik atau turun.
3. Commonsized Statement Analysis adalah suatu analisa yang dimaksudkan untuk mengetahui proporsi masing-masing aktiva terhadap total aktiva, struktur hutang dan permodalan, serta komposisi perongkosan yang terjadi dihubungkan dengan jumlah pendapatan atau penjualannya.
4. Analisa Sumber Dan penggunaan Modal kerja (Fund Flow Statement Analysis), adalah suatu analisa yang dipergunakan untuk mengetahui sumber-sumber dan penggunaan modal kerja (kas, piutang, persediaan dan aktiva lancar lainnya) sehingga teknik analisa ini akan memberikan informasi mengenai sebab-sebab terjadinya perubahan modal kerja. Teknik analisa ini akan dibahas dalam topik manajemen modal kerja.
5. Analisa Sumber dan penggunaan Kas (Cash Flow Statement Analysis), yaitu suatu teknik analisa yang dipergunakan untuk mengetahui perubahan posisi kas antara periode yang satu

dengan periode yang lain, dari mana kas diperoleh (sumber uang kas), dan untuk apa uang kas dipergunakan (penggunaan kas) analisa ini akan dibahas dalam topik manajemen kas.

6. Analisa ratio(Ratio Analysis), adalah suatu metode analisa yang dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara pos yang ada dalam neraca, hubungan antar pos yang ada dalam laporan rugi laba atau hubungan antar pos yang ada dalam neraca dan laporan rugi laba.
7. Analisa perubahan Laba Kotor (Gross Profit Analysis), yaitu suatu alat analisa yang dipergunakan untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya perubahan laba kotor selama periode tertentu dilihat dari laba kotor periode sebelumnya atau laba kotor yang dibudgetkan.

Analisa Pulang Pokok (Break even Analysis), adalah suatu alat analisa yang dipergunakan untuk mengetahui tingkat penjualan tertentu yang tidak menimbulkan terjadinya kerugian atau keuntungan bagi suatu perusahaan. Analisa ini juga bisa dipergunakan untuk mengetahui tingkat penjualan untuk mencapai tingkat keuntungan tertentu

Rangkuman

Laporan keuangan menggambarkan keuangan suatu perusahaan pada tanggal tertentu dan perkembangannya selama periode tertentu. Terdapat dua jenis laporan keuangan yaitu neraca dan laporan (perhitungan) rugi/laba. Mereka yang berkepentingan dengan laporan keuangan antara lain: pemilik, manager, banker atau kreditur,

investor, pemerintah dan tenaga kerja. Laporan keuangan terdiri dari data yang merupakan kombinasi antara: fakta yang telah dicatat (record fact), Prinsip-prinsip dan kebiasaan di dalam akuntansi dan pendapat pribadi. Dua metode analisa yang biasa dipergunakan dalam menganalisa laporan keuangan yaitu analisa horisontal dan vertikal. Sedangkan tehnik analisisnya yaitu: analisa perbandingan laporan keuangan, analisa kecenderungan, commonsize statement analysis, analisa sumber dan penggunaan modal kerja, analisa sumber dan penggunaan kas, analisis ratio, dan analisa perubahan laba koror.

Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan laporan Keuangan ?
2. Sebutkan pihak-pihak yang berkepentingan dengan laporan keuangan?
3. Sebut dan jelaskan 2 metode analisa yang biasa dipergunakan dalam menganalisa laporan keuangan ?

BAB 3

ANALISIS RATIO

Objective:

Pada akhir pelajaran ini mahasiswa dapat :

- Menjelaskan pengertian analisis ratio
- Mampu menggunakan analisa ratio dalam menganalisis laporan keuangan

Pada bab sebelumnya telah diuraikan berbagai arti pentingnya laporan keuangan. Bab ini menguraikan analisis ratio yang merupakan teknik analisis yang dapat digunakan untuk menganalisis baik laporan laba-rugi maupun neraca.

Beberapa ratio yang dapat digunakan untuk menganalisis laporan laba-rugi dan neraca suatu hotel antara lain adalah *current ratio*, *quick ratio*, *account receivable turnover* (dan jumlah hari piutang), *inventory turnover*, *total liabilities to total equity ratio*, *time interest earned*, *net profit to sales ratio* (profit margin) dan *return on owner equity*.

RATIO

Dalam arti yang paling sederhana, ratio merupakan perbandingan dua angka/jumlah. Perbandingan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai cara. Salah satu jenis ratio dapat dilihat pada bab terdahulu, yaitu pada laporan laba-rugi dalam persentase per komponen (*common size income statement*), di mana ratio dinyatakan dalam bentuk persentase.

Suatu ratio mengungkapkan hubungan matematis antara suatu jumlah dengan jumlah lainnya, atau perbandingan antara suatu pos dengan pos lainnya. Meskipun ratio hanyalah merupakan hubungan matematis namun penjabarannya dapat menjadi lebih kompleks. Suatu ratio akan bermanfaat apabila ratio tersebut memperlihatkan suatu hubungan yang mempunyai makna. Sebagai contoh, ratio yang menggambarkan hubungan antara penjualan dan biaya pemasaran adalah bermanfaat karena hubungan ini memang mempunyai makna.

Current Ratio

Current ratio merupakan salah satu ratio yang paling umum digunakan untuk mengukur likuiditas hotel atau kemampuan hotel untuk memenuhi kewajiban jangka pendek tanpa menghadapi kesulitan. Current ratio ini dihitung dengan formula sebagai berikut.

Total Aktiva Lancar

Total Utang Lancar

Dengan menggunakan neraca Hotel Polimdo, current ratio tahun 2018 adalah 1.35: Rp 92.200,00/Rp 68.400,00. Ratio ini menunjukkan bahwa untuk setiap Rp. 1,00 utang lancar dijamin oleh Rp. 1,35 aktiva lancar. Secara umum angka ratio ini harus lebih dari 2 (dua). Akan tetapi banyak hotel yang dapat beroperasi tanpa kesulitan meskipun hanya memiliki current ratio kurang dari 2 (dua). Alasannya, angka ratio 2 : 1 sebenarnya lebih cocok untuk perusahaan manufaktur yang normalnya harus memiliki persediaan dalam jumlah besar sebagai bagian dari aktiva lancarnya. Hotel cukup memiliki persediaan dalam jumlah kecil, karena persediaan tersebut dapat dibeli sewaktu-waktu pada saat diperlukan. Hotel yang

memiliki current ratio yang tinggi justru mencerminkan adanya ketidakefisiensian dalam penggunaan aktiva lancar, khususnya dengan tertanamnya dana yang besar pada persediaan, yang sebenarnya dapat disimpan di bank.

Setiap hotel harus dapat menentukan angka current ratio yang paling efektif agar dapat memiliki posisi current ratio yang tidak akan menimbulkan masalah likuiditas (ratio terlalu rendah) maupun mengorbankan profitabilitas (ratio terlalu tinggi). Apabila angka ratio terlalu tinggi maka hal itu berarti akan terdapat terlalu banyak dana yang tertanam pada modal kerja yang tidak menghasilkan keuntungan.

Kecenderungan angka current ratio ini, termasuk juga ratio-ratio lainnya, sangatlah penting. Bahkan kredit perbankan seringkali mensyaratkan angka ratio ini tetap pada level angka tertentu, misalnya tidak boleh kurang dari 2 : 1. Apabila ternyata hotel tidak mampu mempertahankan angka ratio pada level yang disyaratkan, bank berhak untuk menarik atau membatalkan perjanjian kreditnya. Pada kasus seperti ini hotel harus senantiasa melakukan penilaian atas angka current ratio segera menjelang tanggal neraca untuk memastikan bahwa angka tersebut berada pada level yang aman.

Acid-test atau Quick Ratio

Sebagai pengukur likuiditas hotel, angka current ratio seringkali dapat menyesatkan, mengingat di dalam total aktiva lancar tercakup pula aktiva-aktiva yang tidak likuid, yaitu aktiva yang tidak segera dapat dicairkan menjadi kas, seperti persediaan dan persekot biaya. Untuk mempertajam pengukuran likuiditas seringkali digunakan

suatu rasio yang disebut **acid-test** atau **quick ratio**. Pada ratio ini, aktiva lancar yang dipertimbangkan hanyalah aktiva yang segera dapat dicairkan menjadi kas (*quick assets*). Ratio ini dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\frac{\text{Kas+Piutang +Surat Berharga}}{\text{Total Utang Lancar}}$$

Dengan menggunakan neraca Hotel Bagas - Ernesa Jaya, acid - test ratio tahun 2018 adalah 1,21 : 1, yaitu quick assets Rp. 82.600,00 Rp 25.400,00 Rp 42.000,00 Rp 15.200,00 dibagi dengan utang lancar Rp 68.400,00. Ratio ini menunjukkan bahwa untuk setiap Rp. 1,00 utang lancar dijamin oleh Rp1,21 aktiva lancar yang likuid. Pada situasi yang normal, para kreditor menyukai angka ratio ini sebesar 1 : 1 atau lebih. Patokan angka ratio tersebut berlaku untuk perusahaan manufaktur. Bagi sebuah hotel, dengan acid-test ratio kurang dari 1 : 1, hotel tersebut masih tetap dapat secara efektif beroperasi.

Rasio Piutang Dagang (Account Receivable Ratio)

Hotel yang menggunakan kebijakan penjualan secara kredit seringkali mengalami kesulitan keuangan dan arus kas karena tidak mampu mengendalikan piutang dagangnya. Oleh karena itu hotel perlu senantiasa melakukan penilaian terhadap kualitas piutang dagangnya dengan menggunakan *ratio account receivable to change sales* dan *account receivable turnover* Masing-masing ratio tersebut akan diuraikan berikut ini.

Hotel "Polimdo"

Neraca

AKTIVA		
Aktiva lancar:		
Kas	Rp 25.400,00	
Surat berharga	15.200,00	
Piutang dagang	42.000,00	
Persediaan supplies	4.700,00	
Persekot biaya	4.900,00	
	<hr/>	
Total aktiva lancar		Rp 92.200,00
Aktiva tetap:		
Tanah	Rp 60.500,00	
Bangunan	882.400,00	
Mebel dan peralatan	227.900,00	
Akumulasi depresiasi	(422.000,00)	
Lena dan seragam	18.300,00	
Total aktiva tetap		Rp 767.100,00
		<hr/>
Total aktiva		Rp 859.300,00
UTANG DAN MODAL		
Utang Lancar:		
Utang Dagang	Rp 16.500,00	
Utang Wesel	4.200,00	
Utang PPh	20.900,00	
Utang Biaya	800,00	
Utang Jatuh Tempo	26.000,00	
Total Utang Lancar		Rp 68.400,00
		<hr/>
Utang Jangka panjang Obligasi		Rp 486.800,00
		<hr/>
Total Utang		Rp 555.200,00

	MODAL	
Modal Saham	Rp200.000,00	
Laba Ditahan	<u>104.100,00</u>	
Total Modal		Rp 304.100,00
Total Utang dan Modal		<u>Rp 859.300,00</u>

Per 31 Desember 2018
Hotel "Polimdo"

Penghasilan		Rp 459.400,00
harga pokok penjualan		<u>100.000,00</u>
laba kotor		Rp 359.400,00
biaya langsung:		
Gaji dan Upah	Rp 55.600,00	
Tunjangan	3.300,00	
Komisi	500,00	
Kontrak kebersihan	1.200,00	
Laundry	2.900,00	
Lena dan Seragam	7.600,00	
Supplies Operasi	8.100,00	
		<u>Rp 79.200,00</u>
		Rp 280.200,00
Biaya tak langsung:		
Administrasi dan Umum	Rp 16.200,00	
Pemasaran	11.700,00	
Reparasi Pemeliharaan	11.500,00	
Listrik dan Tenaga	13.200,00	
Transportasi	6.200,00	
		<u>Rp 58.800,00</u>
		Rp 221.400,00
Biaya-biaya Tetap:		

Sewa, PBB dan Asuransi	Rp 12.600,00
Bunga	85.800,00
Depresiasi	70.400,00
	Rp 168.800,00
Laba sebelum pajak	Rp 52.600,00
pajak	Rp 12.400,00
Laba Bersih	Rp 40.200,00

Laporan Laba-Rugi
Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2018

Piutang Dagang terhadap Penjualan Kredit (Account Receivable to Charge Sales)

Ratio ini biasanya dinyatakan dalam persentase (%), yang menunjukkan jumlah piutang dagang yang timbul dari penjualan kredit selama tahun tertentu yang sampai akhir tahun belum dapat ditagih. Ratio ini dihitung dengan formula sebagai berikut.

Piutang Dagang
Penjualan Kredit

Untuk Hotel Polimdo, dengan total penjualan tahun 2018 adalah Rp. 459.400,00 di mana Rp. 206.730,00 di antaranya adalah kredit, besarnya ratio adalah 20,32%. yaitu angka ratio yang cukup besar (Rp 42.000,00 /Rp 206.730,00. Untuk dapat menghitung ratio in, hotel harus dapat memisahkan total penjualannya ke dalam penjualan kredit dan penjualan tunai. Ratio ini akan semakin berguna apabila dilengkapi dengan ratio berikut.

Perputaran Piutang (Account Receivable Turnover)

Ratio ini biasanya dinyatakan dalam satuan kali yang dihitung dengan menggunakan formula sebagai berikut:

Penjualan Kredit

Piutang Dagang

Perputaran piutang Hotel Polimdo tahun 2018 adalah 4.92 kali, yaitu penjualan kredit Rp. 206.730,00 dibagi dengan Piutang Dagang Rp. 42.000,00. Apabila data rata-rata piutang tersedia, maka digunakan rata-rata piutang, yaitu piutang dagang awal ditambah piutang dagang akhir, kemudian dibagi 2. Untuk hotel yang mempunyai kebijakan limit kredit selama 30 hari, dan selalu mampu menagih piutang tersebut sebelum batas tersebut, maka perputaran piutang sebesar 12 kali sudah cukup layak.

Ratio perputaran piutang ini juga dapat digunakan untuk menguji kualitas piutang tersebut sebagai alat bayar (dalam acid-test ratio, piutang dagang dianggap sebagai quick assets). Ratio ini biasanya dapat pula digunakan dalam hubungannya dengan analisis modal kerja karena memberikan ukuran kasar tentang seberapa cepat piutang tersebut dapat berputar menjadi kas.

Jumlah Hari Piutang (*Day Sales in Receivable* atau *Collection Period*)

Cara lain yang dapat digunakan untuk menilai kualitas piutang dagang adalah berikut. dengan menghitung jumlah hari pengumpulan piutang yaitu dengan formula sebagai berikut:

Jumlah Hari per tahun

Perputaran Piutang

Apabila jumlah hari per tahun adalah 365 dan perputaran piutang 4.92 kali, maka jumlah hari pengumpulan piutang adalah 74,19 atau 74 hari ($365/4,92$). Ini berarti bahwa piutang dagang Hotel Polimdo baru dapat ditagih dalam Jangka waktu 74 hari atau hampir 2,5 bulan. Seandainya limit kredit ditetapkan 30 hari, maka dalam kondisi seperti ini pengelola hotel perlu menjawab pertanyaan pertanyaan berikut ini:

- a. Dapatkah hotel yang dikelolanya mengatasi kredit tersebut tanpa mengorbankan posisi kas hotel?
- b. Apakah limit waktu kredit 30 hari tersebut normal untuk tipe hotel yang dikelolanya?
- c. Apakah pengelola hotel telah melakukan pelanggaran kredit lebih dari limit tersebut kepada pelanggan tertentu?
- d. Adakah hal lain yang dapat dikerjakan, misalnya pembebanan bunga untuk mengupayakan agar pembayaran dapat cepat diperoleh?
- e. Apakah terjadi peningkatan kerugian piutang sebagai akibat pelanggan tidak membayar dalam periode limit kredit tersebut?

Ratio Persediaan (Inventory Ratio)

Meskipun kebanyakan hotel hanya mengelola persediaan dalam jumlah kecil atau bahkan tidak sama sekali, namun sangat dimungkinkan adanya investasi pada persediaan pada hotel yang mengoperasikan gift dan atau souvenir shop. Pada keadaan ini, ukuran pengendalian persediaan yang paling berguna adalah perputaran persediaan.

Dalam perhitungan quick ratio, persediaan tersebut tidak dimasukkan sebagai bagian dari alat bayar (aktiva lancar), karena persediaan tersebut dianggap aktiva yang tidak likuid. Untuk menguji hal ini biasanya digunakan rasio perputaran persediaan (*inventory turnover*) yang dihitung dengan formula sebagai berikut:

Harga Pokok Penjualan

Persediaan

Untuk kasus ini perputaran persediaan tahun 2018 adalah seperti pada ratio piutang dagang. Pada ratio persediaan juga dapat dihitung jumlah hari persediaan (*day of inventory*) dengan formula sebagai berikut:

Jumlah Hari Per Tahun

Perputaran Piutang

Perputaran persediaan untuk tahun 2018 adalah 21,28 kali, yaitu harga pokok penjualan Rp. 100.000,00 dibagi dengan persediaan akhir Rp. 4.700,00. Apabila jumlah hari per tahun adalah 365, maka jumlah hari persediaan adalah 17,15 atau 17 hari (365/21,28). Ini

berarti bahwa persediaan yang dimiliki Hotel Polimdo (khususnya supplies) baru terpakai setiap 17 hari sekali.

Ratio Total Utang terhadap Total Modal (Debt to Equity Ratio)

Total aktiva yang dimiliki oleh sebuah hotel dapat didanai baik oleh sumber luar (utang) maupun dari modal sendiri (baik modal setor maupun modal operasi atau laba ditahan) Ratio total utang terhadap total modal (debt to equity ratio) menggambarkan hubungan di antara kedua sumber pendanaan aktiva tersebut Debt to equity ratio tersebut dihitung dengan menggunakan formula sebagai berikut:

Total Hutang

Total Modal

Debt to equity ratio Hotel Polimdo adalah 1.83, yaitu total utang Rp. 555.200,00 dibagi dengan total modal Rp. 304.100,00. Ratio ini memberikan informasi kepada pembaca laporan keuangan bahwa untuk setiap Rp. 1,00 investasi yang dilakukan oleh hotel, para kreditor telah menginvestasikan uangnya sebesar Rp. 1,83.

Makin tinggi angka ratio gini berarti makin tinggi risiko yang dihadapi oleh para kreditor, karena debt to equity ratio yang tinggi mengindikasikan makin tinggi utang yang dimiliki oleh sebuah hotel. Pada kondisi seperti ini, apabila hotel memerlukan tambahan dana untuk memperluas operasi, hotel tersebut akan mengalami kesulitan untuk meminjam dana dari kreditor.

Kalau para kreditor tidak menyukai debt to equity ratio yang tinggi, karena berisiko tinggi, maka hal sebaliknya berlaku bagi para pengelola hotel. Bagi para pengelola hotel, akan lebih menguntungkan apabila hotel memiliki angka debt to equity ratio yang tinggi (sering disebut dengan istilah *high leverage* atau *trading on equity*).

Time Interest Earned

Time interest earned merupakan ukuran lain yang seringkali dipakai pula oleh para kreditor untuk mengukur keamanan investasi mereka pada suatu hotel. Ratio time interest earned ini dihitung dengan formula sebagai berikut:

Laba Sebelum Bunga dan Pajak (EBIT)

Biaya Bunga

Time interest earned Hotel Polimdo tahun 2018 adalah 1.61 kali yaitu laba sebelum bunga dan pajak Rp. 138.400,00 (Rp 52.600,00 + Rp. 85.800,00) dibagi dengan biaya bunga Rp. 85.800,00 Pada umumnya investor dan kreditor memandangi suatu investasi aman apabila bunga dapat diperoleh sebanyak dua kali atau lebih per tahun, karena laba sebelum bunga dapat mengalami penurunan tanpa mengurangi risiko kreditor.

Ratio Laba Bersih terhadap Penjualan (Net Profit to Sales Ratio)

Ratio laba bersih terhadap penjualan (*net profit to sales ratio*) atau sering dikenal dengan istilah *net profit margin* merupakan salah satu ukuran yang paling umum digunakan untuk mengukur profitabilitas

sebuah hotel. Net profit margin ini dihitung dengan menggunakan ratio sebagai berikut:

$$\frac{\text{Laba Bersih} \times 100\%}{\text{Penjualan}}$$

Penjualan

Net profit margin Hotel tahun 2018 adalah 8,75%, yaitu laba belum bersih Rp.40.200,00 dibagi dengan total penjualan Rp 459.400,00 kemudian dikalikan 100 % Ini berarti bahwa untuk setiap Rp1,00 penjualan yang berhasil dicapai, Hotel Polimdo hanya memperoleh laba bersih sebesar Rp 0,0875. Net profit margin dalam satuan persen ini tidaklah terlalu memberikan arti karena angka ini belum sepenuhnya menggambarkan profitabilitas hotel. Untuk menjelaskan hal ini, berikut disajikan dua kasus.

	Hotel A	Hotel B
Penjualan	Rp100.000,00	Rp100.000,00
Laba Bersih	5.000,00	1000000
Net Profit Margin	5%	10%

Dengan tingkat penjualan yang sama tampak bahwa hotel B lebih baik dibanding hotel A (ditunjukkan oleh angka net profit margin) karena hotel B mampu menghasilkan laba dua kali lipat dibanding hotel A (Rp. 1000000 banding Rp. 5.000,00).

Apabila kedua hotel adalah hotel yang sejenis atau keduanya merupakan anggota suatu jaringan hotel yang sama, maka angka tersebut dapat mengindikasikan efektivitas relatif dari manajemen masing-masing hotel dalam mengendalikan biaya dan menghasilkan tingkat keuntungan yang memuaskan. Dalam menentukan profitabilitas yang benar, angka laba bersih tersebut perlu dikaitkan dengan investasi yang dilakukan oleh pemilik hotel, dengan menghitung rasio return on owners equity.

Return on Owners Equity (ROE)

Ratio return on owners equity ini menunjukkan efektivitas pemanfaatan dari yang berasal dari para pemilik hotel Ratio return on owners equity ini dihitung dengan menggunakan formula sebagai berikut:

$$\frac{\text{Laba Bersih} \times 100\%}{\text{Modal Sendiri}}$$

Return on owners equity untuk Hotel Polimdo adalah 13,22% (laba bersih Rp 40.200,00 dibagi dengan modal sendiri Rp. 304.100,00 dikalikan 100%). Besar kecilnya tingkat ratio ini sangat dipengaruhi oleh pendapat individu. Apabila pengelola hotel dapat menyimpan dana ke bank pada tingkat bunga 10%, sementara investasi hotel hanya menghasilkan tingkat kembalian (return) 8% (dengan risiko yang lebih besar), maka akan lebih menarik bila dana tersebut ditanamkan di bank saja.

Apabila pada contoh sebelumnya diasumsikan bahwa hotel A dan hotel B masing-masing telah melakukan investasi sebesar Rp

40.000,00 dan Rp. 80.000,00 maka return on investment masing-masing hotel tersebut adalah sebagai berikut:

$$\text{Hotel A} = \frac{\text{Rp. 5.000,00} \times 100\%}{\text{Rp. 40.000,00}} = 12,5\%$$

$$\text{Hotel B} = \frac{\text{Rp. 10.000,00} \times 100\%}{\text{Rp. 8000000}} = 12,5\%$$

Dari hasil perhitungan ini dapat dilihat bahwa meskipun laba bersih dan ratio profit margin kedua hotel tersebut berbeda, akan tetapi ternyata dapat memiliki tingkat profitabilitas yang sama (yang digambarkan oleh angka return on investment). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk menentukan profitabilitas hotel, pertama-tama dapat ditentukan return on owners equity yang diinginkan, kemudian menetapkan tingkat profit margin yang diperlukan untuk mencapai return tersebut.

Sebagai contoh, jumlah dana yang diperlukan pada tahun mendatang untuk mencapai suatu tingkat return on equity yang dikehendaki adalah Rp. 20.000,00 sementara tingkat penjualan yang diperkirakan dapat dicapai oleh hotel berjumlah Rp. 400.000,00. Besarnya laba yang diperlukan yang dinyatakan dalam persentase terhadap penjualan adalah:

$$\frac{\text{Rp. 2000000} \times 100\%}{\text{Rp. 40000000}} = 5\%$$

Dengan pendekatan ini pengelola hotel akan dapat mengetahui besarnya penjualan yang harus dicapai agar memiliki tingkat return on owners equity yang memadai. Apabila tingkat penjualan sebesar Rp. 400.000,00 tidak tercapai maka profit margin akan kurang dari 5% dan laba bersih kurang dari Rp. 20.000,00.

PEMBANDINGAN RATIO

Suatu ratio yang berdiri sendiri tidak akan mempunyai makna yang berarti tanpa adanya angka pembanding. Profit margin sebuah hotel sebesar 4% baru dapat dikatakan baik apabila angka ini telah dibandingkan dengan suatu standar, misalnya rata-rata industri. Dengan demikian suatu ratio akan bermakna hanya apabila telah dibandingkan dengan suatu standar atau angka pembanding. Salah satu standar yang dapat digunakan adalah angka rata-rata industri. Sayangnya angka rata-rata ini umumnya kurang berguna, karena mencakup semua hotel yang mempunyai karakteristik yang berbeda (misalnya hotel yang sejenis tetapi terletak pada daerah yang berbeda).

Dasar pembanding lain yang dapat digunakan adalah angka dari para pesaing langsung. Masalahnya, bagaimana ratio-ratio para pesaing langsung tersebut diperoleh? apabila perhitungan rasio suatu hotel berbeda dengan ratio pesaing siapakah yang lebih baik? Ada banyak alasan untuk menjelaskan mengapa di antara para pesaing itu menggunakan cara penghitungan rasio yang berbeda.

Standar yang lebih baik untuk digunakan adalah dengan membandingkannya dengan rasio periode yang lalu. Bagaimana ratio ini dibanding rasio yang sama bulan yang lalu atau tahun yang lalu?

Bagaimana tren ratio ini? Apakah tren tersebut baik atau jelek dan bagaimana mengetahuinya? Satu masalah yang timbul dalam perbandingan dengan periode yang lalu adalah bahwa hotel beroperasi di lingkungan yang dinamis, dan membandingkan rasio periode berjalan dengan periode yang lalu ibarat membandingkan apel dengan jeruk.

Perbandingan yang terbaik adalah menilai setiap rasio atas dasar standar yang dikembangkan untuk hotel itu sendiri. Standar ini mempertimbangkan faktor intern dan ekstern. Faktor intern mencakup berbagai hal seperti biaya variabel dan biaya tetap, kebijakan operasi, perubahan metode operasi dan sebagainya. Sedangkan faktor ekstern antara lain mencakup kondisi ekonomi dan persaingan. Standar ini juga dapat ditentukan dalam proses perencanaan operasi (termasuk rasio standar) pada anggaran tahunan.

KETERBATASAN RATIO

Bagaimanapun harus disadari bahwa penggunaan ratio-ratio tersebut adalah terbatas. Keterbatasan itu adalah sebagai berikut :

1. Perhitungan berbagai angka ratio didasarkan pada asumsi bahwa semua aktiva adalah milik hotel. Bila ternyata ada aktiva yang disewa, maka perbandingan dengan rata-rata industri menjadi tidak bermakna.
2. Meskipun terdapat banyak ratio yang dapat digunakan, bukanlah ide yang baik untuk menggunakan semua ratio tersebut. Seleksi merupakan satu hal yang penting. Gunakan

ratio yang memang bermanfaat untuk menilai hasil operasi hotel sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

3. Ratio bukanlah akhir dari segalanya. Sebagai contoh, persentase biaya gaji terendah di suatu kota merupakan tujuan hotel. Akan tetapi untuk mencapainya maka tarif kamar kemudian dinaikkan sedemikian tinggi sehingga banyak pelanggan yang pergi. Akibatnya, hotel justru tidak mampu bertahan hidup.
4. Ratio keuangan umumnya dihasilkan dan informasi akuntansi historis sehingga tidak menggambarkan nilai sekarang. Hal ini sering mengakibatkan ratio menjadi kurang realistis.
5. Ratio hanya akan mempunyai makna apabila dua angka yang saling berkaitan dibandingkan. Sebagai contoh, current ratio membandingkan aktiva lancar dengan utang lancar. Perbandingan ini memiliki makna. Sebaliknya, perbandingan antara aktiva lancar dan total modal kurang mempunyai makna karena tidak ada hubungan langsung di antara keduanya.
6. Ratio tidak menghilangkan masalah. Analisis ratio hanya menunjukkan masalah yang mungkin ada. Hanya analisis masalah dan tindak lanjut yang dapat memecahkan masalah tersebut. Sebagai contoh, tren account receivable turnover dapat menunjukkan bahwa waktu penagihan piutang menjadi lebih lama. Inilah yang dapat ditunjukkan oleh ratio. Hanya

analisis manajemen untuk menemukan sebab-sebab yang dapat mengoreksi situasi tersebut.

MENAIKKAN TINGKAT LABA

Pada umumnya setiap hotel akan menghadapi kendala untuk meningkatkan laba apabila tanpa memperluas kapasitas atau membuka hotel baru. Kendala tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Jumlah kamar yang tersedia akan membatasi jumlah tamu yang akan menginap di hotel pada setiap waktu;
- b. Persaingan akan mengendalikan tarif kamar hotel secara sangat ketat; dan
- c. Kualitas pelayanan tidak dapat dikurangi (untuk penghematan biaya tenaga kerja) tanpa kehilangan pelanggan yang tidak bisa menerima penurunan pelayanan tersebut.

Walaupun menghadapi berbagai kendala tersebut hotel masih dapat meningkatkan laba dengan dua cara, yaitu dengan meningkatkan penjualan dan/atau menurunkan biaya-biaya. Secara umum peningkatan laba dengan cara menurunkan biaya-biaya lebih mudah dilakukan dibanding dengan melalui peningkatan penjualan

Peningkatan rupiah penjualan biasanya memerlukan peningkatan pengeluaran biaya tertentu (biaya variabel). Sebagai contoh, untuk menjual lebih banyak kamar (yang memberikan tambahan penghasilan), hotel harus mengeluarkan lebih banyak biaya tenaga housekeeping dan supplies kamar (misalnya sabun), meskipun

kebanyakan biaya hotel adalah biaya tetap. Pada sisi lain, apabila biaya dapat dikurangi melalui peningkatan efektivitas prosedur operasi, maka setiap penghematan biaya yang terjadi akan memberikan sumbangan secara langsung kepada peningkatan laba hotel. Untuk memperjelas masalah tersebut, berikut ini disajikan sebuah contoh (data laba selama satu bulan).

Penjualan		Rp. 30.000,00
Biaya-biaya:		
Variabel(60% penjualan)	Rp. 18.000,00	
Tetap	9.000,00	27.000,00
Laba		Rp. 3.000,00

Seandainya hotel ini mampu meningkatkan penjualan sebesar 10% atau Rp.3.000,00 per bulan, maka laba yang dapat dicapai hotel tersebut adalah sebagai Berikut:

Penjualan		Rp. 33.000,00
Biaya-biaya:		
Variabel(60% penjualan)	Rp. 19.800,00	
Tetap	9.000,00	28.800,00
Laba		Rp.4.200,00

Pada kasus ini peningkatan penjualan sebesar Rp. 3.000,00 hanya memberikan sumbangan tambahan laba sebesar Rp. 1.200,00 (dari Rp. 3.000,00 menjadi Rp. 4.200,00), karena 60% dari kenaikan penjualan atau Rp 1.800,00 digunakan untuk menutup tambahan biaya variabel (biaya tetap tidak mengalami perubahan, yaitu tetap sebesar Rp. 9.000,00).

Kenaikan laba sebesar Rp. 1.200,00 tersebut dapat dicapai dengan mengurangi biaya tetap. Pengurangan biaya tetap ini memerlukan usaha yang lebih sedikit dibanding harus meningkatkan penjualan sebesar Rp. 3.000,00 tersebut. Bila hal ini terjadi maka hasilnya dapat dilihat pada perhitungan laba berikut ini.

Penjualan		Rp. 30.000,00
Biaya-biaya:		
Variabel(60% penjualan)	Rp 18.000,00	
Tetap	7.800,00	25.800,00
Laba		Rp. 4.2000,00

Dengan kata lain laba dapat ditingkatkan dengan melakukan penghematan biaya tetap. Apabila hotel mampu meningkatkan penjualan dan pada saat yang sama berhasil menghemat biaya, maka laba yang diperoleh akan semakin besar. Uraian lebih lengkap tentang masalah ini akan disajikan pada bab berikutnya, yaitu pada bab yang membahas analisis impas.

FINANCIAL LEVERAGE

Pada awal bab ini telah disinggung konsep *financial leverage* atau *trading on Equity*. Untuk memperjelas konsep tersebut, berikut ini disajikan sebuah contoh kasus sebuah hotel yang sedang mempertimbangkan apakah investasi sebesar Rp. 250.000,00 akan dipenuhi dari modal sendiri, dari utang atau kombinasi keduanya. Saat ini hotel memiliki dana sebesar Rp. 250.000,00 dan pengelola

hotel tidak ingin menggunakan semua dana tersebut untuk keperluan investasi.

Tanpa memperhatikan metode pendanaan yang dipilih, diasumsikan bahwa tingkat penjualan, dan semua biaya operasional sama, serta menghasilkan tingkat laba sebelum bunga dan pajak sebesar Rp. 50.000,00. Apabila hotel memutuskan untuk membiayai investasi tersebut dari utang maka hotel harus membayar biaya bunga dengan tarif 10%. Biaya bunga adalah biaya yang dapat dikurangkan untuk keperluan pajak atau tax *deductible*, dengan tarif pajak 50%.

Dengan menggunakan data tersebut, perbandingan return on owners equity untuk tiga alternative: (a) 100% didanai dari modal (100% equity financing), 50% utang (50% debt financing), dan 80% utang disajikan pada tabel berikut ini.

Pengaruh Leverage pada ROE

	Alternatif-1(100% Modal)	Alternatif-2(50% Utang)	Alternatif-3(80% Utang)
Investasi yang diperlukan	Rp. 250.000,00	Rp. 250.000,00	Rp. 250.000,00
Modal (equity financing)	250.000,00	125.000,00	50.000,00
Utang (debt financing)	-0-	125.000,00	200.000,00
Laba sebelum bunga dan pajak	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Biaya bunga (10% x utang)	-0-	(12.500,00)	(20.000,00)
Laba sebelum pajak	Rp. 50.000,00	Rp. 37.500,00	Rp. 30.000,00
Pajak penghasilan (50%)	25.000,00	(18.750,00)	(15.000,00)
Laba bersih	Rp. 25.000,00	Rp. 18.750,00	Rp. 15.000,00
Return on Equity (ROE)	$25.000/250.000=10\%$	$18.750/125.000=15\%$	$15.000/50.000=30\%$

Pada situasi di mana hotel menempuh kebijakan pendanaan dari utang (*debt financing*) dengan *debt to equity* ratio = 1 : 1 (alternatif-2), ternyata hotel tersebut tidak hanya memiliki angka *return on equity* yang lebih tinggi (15% dibanding 10% equity financing), akan tetapi juga masih mempunyai sisa dana sebesar Rp. 125.000,00 yang dapat dipergunakan untuk investasi lainnya. Pada alternatif-3, dengan financial leverage yang lebih tinggi (*debt-to-equity* ratio = 80/50 atau 1,6 : 1), ternyata *return on equity* alternatif ini semakin tinggi.

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *debt to equity* ratio (*high leverage*), semakin tinggi pula angka *return on equity* (ROE). Perlu diingat bahwa kesimpulan ini hanya berlaku apabila laba sebelum bunga (sebagai persentase dari total utang) lebih besar dibanding tingkat bunga yang harus dibayar. Pada contoh ini, sepanjang laba sebelum pajak selalu lebih besar dari tingkat bunga 10% (pada alternatif - 2, laba sebelum bunga Rp 50.000,00 dibagi total utang Rp. 125.000,00 atau sama dengan 40%), maka kebijakan pendanaan dengan menggunakan utang (*leverage*) masih tetap menguntungkan.

Hal lain yang juga perlu diingat adalah bahwa dengan utang yang tinggi (*high leverage*) berarti hotel tersebut menghadapi risiko. Apabila laba yang diperoleh mengalami penurunan, hotel dengan *leverage* yang lebih tinggi akan lebih cepat menghadapi kesulitan keuangan. Pada alternatif-2 (dengan tingkat *leverage* yang relatif lebih rendah), laba sebelum bunga dan pajak boleh turun dari Rp. 50.000,00 menjadi Rp. 12.500,00 sebelum laba bersih sama dengan nol. Sementara untuk alternatif-3 (dengan tingkat *leverage* yang relatif

lebih tinggi), Laba bersih sebelum bunga dan pajak hanya boleh turun sampai Rp. 20.000,00.

RASIO INVESTOR

Para pemegang saham biasa (*common stockholders equity*) hanya memiliki hak sisa (*residual interest*) atas laba dan aktiva hotel. Hanya setelah hak para kreditor dan pemegang saham istimewa dipenuhi, para pemegang saham biasa bisa menerima dividen atau distribusi aktiva (apabila dilikuidasi). Oleh karenanya, ukuran yang berkaitan dengan para pemegang saham biasa sangat diperlukan. Beberapa angka ratio yang sering digunakan adalah *earning per share* (EPS), *price earning ratio* (PER), *dividend payout ratio*, *dividend yield ratio*, dan *percentage of earning Retained*.

Earning per share (EPS)

Seorang investor membeli dan mempertahankan saham sebuah hotel dengan harapan akan memperoleh dividen atau *capital gain*. Laba biasanya menjadi dasar penentuan pembayaran dividen dan kenaikan nilai saham. Oleh karena itu para pemegang saham biasanya tertarik dengan angka EPS yang dilaporkan oleh hotel tersebut.

Earning per share adalah jumlah laba yang menjadi hak untuk setiap pemegang satu lembar saham biasa. EPS hanya dihitung untuk saham biasa. Tergantung dari struktur modal perusahaan, perhitungan EPS dapat sederhana atau kompleks. EPS sederhana ini dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\text{EPS} = \frac{\text{(Laba bersih-Dividen Saham Istimewa)}}{\text{Jumlah Saham Biasa}}$$

Rata-rata Tertimbang Jumlah Lembar Saham Biasa yang Beredar

Sebagai contoh, sebuah hotel mempunyai 10.000 lembar saham biasa yang beredar pada awal tahun 2018. Pada tanggal 1 Juli 2018 diterbitkan sebanyak 2.000 lembar dan pada 1 Oktober 2018 sebanyak 3.000 lembar. Pada tahun 2018, laba yang diperoleh hotel adalah Rp. 100.000, sedangkan dividen saham istimewa yang dibayarkan berjumlah Rp. 10.000. Perhitungan rata-rata tertimbang jumlah lembar saham yang beredar dan EPS adalah sebagai berikut:

Bulan	Jumlah Saham	Proporsi	Rata-rata tertimbang
Januari-Juni	10.000	6/12	5.000
Juli-September	12.000	3/12	3.000
September-Desember	15.000	3/12	3.750
			11.750

Besarnya laba yang tersedia bagi pemegang saham biasa adalah Rp. 90.000 (Rp. 100.000 - Rp 10.000). Dengan demikian EPS adalah Rp. 7,66 (Rp. 90.000/11.750) EPS sebesar Rp. 7,66 ini berarti bahwa setiap pemegang satu lembar saham biasa berhak atas laba yang diperoleh hotel saat ini sebesar Rp. 7,66.

Price Earning Ratio (P/E Ratio)

Price-earning ratio, yang sering disingkat P/E Ratio atau PER, menunjukkan hubungan antara harga pasar saham biasa dan earning per share. P/E ratio ini dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\text{PER} = \frac{\text{Harga Pasar Per Lembar Saham Biasa}}{\text{EPS}}$$

Earning Per Share

Apabila harga pasar saham biasa hotel tersebut yang berlaku saat ini adalah Rp. 80,00 per lembar, dengan EPS sebesar Rp. 7,66, maka price earning ratio adalah 10,44 kali (Rp. 80,00/Rp. 7,66). PER sebesar 10,44 kali ini berarti bahwa saham biasa tersebut dapat dijual dengan harga jual 10.44 kali EPS-nya.

Oleh para investor angka ratio ini digunakan untuk memprediksi kemampuan hotel dalam menghasilkan laba (*earning power*) di masa datang. Kesiediaan investor untuk menerima kenaikan atau penurunan PER sangat bergantung pada prospek hotel tersebut. Hotel dengan peluang tingkat pertumbuhan yang tinggi biasanya memiliki PER yang tinggi. Sebaliknya hotel dengan tingkat pertumbuhan yang rendah cenderung memiliki PER yang rendah pula.

Price earning ratio menjadi tidak bermakna apabila hotel mempunyai laba yang sangat rendah (*abnormal*) atau bahkan menderita kerugian. Pada keadaan ini, PER hotel yang bersangkutan akan begitu tinggi (*abnormal*) atau bahkan negatif.

Percentage of Earning Retained

Ratio ini mengukur proporsi laba bersih yang dihasilkan hotel saat ini, yang ditahan untuk keperluan pertumbuhan intern hotel (ekspansi). Ratio percentage of earning retained ini dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$= \frac{\text{Laba Bersih-Semua Dividen}}{\text{Laba Bersih}}$$

Apabila hotel pada contoh sebelumnya mempunyai laba bersih sebesar Rp. 100.000, dan pada tahun yang sama membayar dividen baik untuk para pemegang biasa maupun saham istimewa sebesar Rp. 25.000 (dividen saham biasa Rp 15.000), maka laba bersih yang ditahan oleh perusahaan adalah Rp 75.000. Dengan demikian percentage of earning retained untuk hotel ini adalah 75% (Rp. 75.000/Rp. 100.000).

Banyak hotel mempunyai kebijakan tentang laba yang akan ditahan untuk kepentingan intern, misalnya berkisar antara 60% dan 75%. Pada umumnya hotel baru dan yang sedang tumbuh mempunyai angka percentage of earning retained yang tinggi.

Dividend Payout Ratio

Seorang investor akan mempertahankan kepemilikan atas saham suatu hotel apabila mereka mengantisipasi bahwa saham tersebut mampu memberikan kembalian (*return*) yang lebih baik dibanding saham hotel atau perusahaan lain. Return yang akan mereka terima tidak hanya berupa dividen, melainkan dapat berbentuk capital gain.

Banyak investor yang lebih suka tidak menerima dividen tetapi berharap hotel menahan laba yang diperolehnya dan menginvestasikan kembali untuk tujuan ekspansi. Apabila hotel melakukan hal ini maka investor berharap akan memperoleh return yang lebih besar dalam bentuk capital gain. Sebaliknya, ada investor yang lebih menyukai dividen dan tidak suka spekulasi harga saham di masa datang.

Dividend payout ratio mengukur proporsi laba bersih per satu lembar saham biasa yang dibayarkan dalam bentuk dividen, yang dihitung dengan formula sebagai berikut.

$$= \frac{\text{Dividen Per Satu Lembar Saham Biasa}}{\text{Earning Per Share}}$$

Pada contoh sebelumnya, hotel yang mempunyai earning per share sebesar Rp. 7,66, pada tahun tersebut membayar dividen sebesar Rp. 1,28 untuk setiap lembar saham biasa yang beredar (Rp. 15.000/11.750), maka dividend payout ratio hotel tersebut adalah 16.71% (Rp. 1,28/Rp. 7,66).

Investor yang mengharapkan memperoleh capital gain akan lebih menyukai angka ratio yang rendah ini. Sebaliknya, investor yang menyukai dividen menginginkan angka ratio yang tinggi. Banyak hotel yang telah memiliki kebijakan dividen yang mantap dan tidak menginginkan terjadinya Fluktuasi dividen (khususnya arah yang menurun) karena hal itu justru akan berpengaruh negative terhadap harga saham.

Dividend Yield Ratio

Ratio dividend yield menunjukkan hubungan antara dividen yang dibayarkan untuk setiap satu lembar saham biasa dan harga pasar saham biasa per lembar. Ratio ini dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$= \frac{\text{Dividen Per Satu Lembar Saham Biasa}}{\text{Harga Pasar Per Lembar Saham Biasa}}$$

Dividend yield untuk hotel pada contoh sebelumnya, yang memiliki dividen per lembar Rp. 1,28 dan harga pasar Rp. 80,00 per lembar saham biasa, adalah 1,6% ($\text{Rp. } 1.28 / \text{Rp. } 80,00$).

Pada perhitungan tersebut digunakan harga pasar saham biasa yang berlaku pada tahun berjalan dan bukan harga pasar pada saat investor membeli saham tersebut. Dengan menggunakan harga pasar saham yang berlaku pada tahun berjalan tersebut berarti diakui adanya biaya kesempatan (*opportunity cost*) investasi, yaitu hasil yang akan dikorbankan apabila investor menjual saham tersebut (pada contoh ini sebesar Rp. 1,28) dengan harga Rp. 80,00 per lembar dan membeli saham yang baru.

Rangkuman

Beberapa ratio yang dapat digunakan untuk menganalisis laporan laba-rugi dan neraca suatu hotel antara lain adalah *current ratio*, *quick ratio*, *account receivable turnover* (dan jumlah hari piutang), *inventory turnover*, *total liabilities to total equity ratio*, *time interest earned*, *net profit to sales ratio* (profit margin) dan *return on owner equity*.

Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan ratio, serta sebutkan jenis-jenis ratio keuangan ?
2. Sebuah hotel mempunyai 10.000 lembar saham biasa yang beredar pada awal tahun 2018. Pada tanggal 1 Juli 2018 diterbitkan sebanyak 2.000 lembar dan pada 1 Oktober 2018 sebanyak 3.000 lembar. Pada tahun 2018, laba yang diperoleh hotel adalah Rp. 100.000, sedangkan dividen saham istimewa yang dibayarkan berjumlah Rp. 10.000.

Hitungan rata-rata tertimbang jumlah lembar saham yang beredar dan EPS.

3. Jelaskan apa yang menjadi kendala hotel dalam meningkatkan laba?

BAB 4

ANGGARAN KAS (CASH BUDGET)

OBJEKTIF :

Setelah selesai pelajaran ini mahasiswa diharapkan akan dapat:

- Menjelaskan manfaat dan kegunaan budget kas dalam suatu organisasi perusahaan
- Mengetahui bentuk serta komponen utama dalam suatu budget kas.
- Cara menghitung dan menyusun dengan benar budget kas dalam suatu perusahaan

Dalam suatu perusahaan terdapat unsur-unsur kas, baik yang bersifat kontinyu maupun yang sifatnya tidak kontinyu. Jika kita meninjau dari segi perputarannya maka pola kas tersebut meliputi aliran kas keluar (cash outflow) dan aliran kas masuk (cash inflow).

Adapun aliran kas keluar sifatnya kontinyu adalah meliputi : Pembayaran upah pembelian bahan mentah, gaji karyawan dan lain sebagainya. Sedangkan yang bersifat tidak kontinyu adalah : Pembayaran bunga angsuran pinjaman (hutang) sedangkan aliran kas masuk yang sifatnya tidak kontinyu misalnya : Penjualan tunai (cash

sales), penerimaan piutang, sedangkan yang tidak bersifat kontinyu adalah penjualan saham, penjualan aktiva tetap, penerimaan kredit dari bank dan sebagainya. Perubahan aliran kas baik yang disebabkan adanya kenaikan maupun penurunan pemasukan dan pengeluaran akan mempengaruhi posisi kas. Perimbangan antara aliran kas masuk dan aliran kas keluar akan menentukan besarnya saldo kas masuk dan aliran kas keluar akan menentukan besarnya saldo kas pada satu saat.

4.1. Budget Kas

Budget kas atau Cash Forcast (ramalan kas) menunjukkan kebutuhan kas dalam jangka pendek yang merupakan bagian dari Financial Planning dari suatu perusahaan. Periode budget kas pada umumnya disusun dalam jangka waktu satu tahun, yang kemudian di bagi dalam interval waktu tertentu seperti bulanan, triwulan ataupun semesteran.

Bagi suatu perusahaan yang tergolong mempunyai pola cash flow yang tidak stabil atau tergantung pada musim akan menyusun budget kas dalam interval yang lebih banyak yakni dalam mingguan atau bulanan. Sedangkan perusahaan yang memiliki pola cash flow yang relatif stabil dapat menyusun budget kas dalam kwartalan atau semesteran ataupun tahunan. Untuk diketahui jarang terjadi penyusunan budget kas yang disusun lebih dari satu tahun, walaupun dalam interval bulanan, hal ini disebabkan karena sangat sukar untuk menjamin validitas ramalan, baik ramalan penerimaan kas maupun ramalan pengeluaran kas.

Dasar utama dalam pembuatan budget kas adalah ramalan penjualan (sales forecast) yang diberikan oleh bagian penjualan. Berdasarkan pada ramalan tersebut manajer keuangann dapat mengestimasi cash flow bulanan yang dihasilkan dari proyek, penerimaan dari penjualan tunai maupun dari penjualan kredit dan pengeluaran.

4.2. Kegunaan Budget Kas

Adapun kegunaan budget kas adalah merupakan dokumen financial yang penting dalam perusahaan karena budget kas dapat berfungsi sebagai alat pengawas terhadap cash flow dan cash outflow perusahaan. Disamping itu dapat digunakan sebagai dokumen perencanaan termasuk mekanisme untuk pengawasan kegiatan perusahaan. Secara umum kegunaan budget kas adalah :

1. Untuk mengantisipasi kebutuhan dana karena timbulnya defisit atau surplus
2. Untuk mencapai target dan alat pengukur keberhasilan.
3. Sebagai alat untuk mengintergrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan. Tapi budget kas ini juga memiliki keterbataasn-keterbatasan seperti:
 - a. Menyebabkan perusahaan terfokus pada suatu target yang kurang fleksibel.
 - b. Menghambat tanggapan terhadap perubahan situasi eksternal yang dapat mengganggu estimasi penerimaan

dan pengeluaran kas, karena manajer terfokus pada budget kas.

4.3. Bentuk Budget Kas

Bentuk dari budget kas yang disusun oleh setiap perusahaan adalah bervariasi tapi pada pokoknya memuat hal-hal yang sama yang meliputi hal-hal berikut ini :

Bagian 1 Cash Inflow

Bagian 2 Cash Outflow

Bagian 3 Financial

Bagian I Cash Inflow

Pada bagian pertama ini mengidentifikasi sumber-sumber penerimaan, jumlah dan waktu dari semua cash inflow yang diantisipasi dalam setiap periode. Periode ini boleh disusun dalam hari, bulan atau tahun.

Penerimaan kas dihasilkan dari penjualan tunai dan kredit. Khusus untuk penjualan kredit karena bulan penerimaannya tidak sama dengan saat penjualan, dapat pula disusun budget pengumpulan Piutang (Receivable Collection Budget) dalam periode yang sama dengan periode budget kas. Disamping itu pula penerimaan kas lainnya mungkin berasal penjualan Aktiva Tetap (fixed asset), Pendapatan Bunga (interest revenue), Sewa dan lain sebagainya.

Bagian II Cash Outflow

Bagian II dari Budget Kas berhubungan dengan pengidentifikasian semua cash outflow yang diantisipasi antara lain:

1. Pembelian-pembelian tunai atau kredit material
2. Pembayaran hutang ditambah bunga.
3. Pembayaran Asuransi, pajak, dan biaya operasi
4. Pembayaran upah dan gaji
5. Pembayaran deviden
6. Pengeluaran jangka pendek lainnya

Bagian III Financing

Pada bagian III ini ditunjukkan Net Cash Flow dan besarnya kebutuhan dana dan jika terjadi deficit ataupun terjadi surplus. Berdasarkan inti Budget kas seperti itu dapat disusun beberapa bentuk atau format budget Kas.

Contoh. 1

Tabel 4.1. Budget Kas PT Polimdo Januari –Maret 2017

(Dalam Rupiah)

	JANUARI	FEBRUARI	MARET
Bagian I			
Penerimaan			
Penjualan	24,000	42,000	62,000
Bagian II			

Pengeluaran			
Pembelian	28,000	50,000	40,000
Upah dan gaji	3,000	4,000	5,000
Lain-lain	1,200	2,200	1,200
Total pengeluaran	32,200	56,200	46,200
Bagian III			
Financial			
Surplus (Defisit)	(8,200)	(14,200)	15,800
Surplus (Defisit)	(8,200)	(22,400)	(6,600)
Kumulatif			
Saldo Kas awal 20.000			
Minimum Kas 16.000			
Tersedia Kas 4.000	4,000	4,000	4,000
Surplus (Pinjaman)	(4,200)	(18,400)	(2,600)

Catatan :

Safety Cash Balance sebesar Rp 16.000,- berarti persediaan kas yang harus dipertahankan tidak boleh kurang dari jumlah tersebut. Oleh sebab itu jika terjadi Surplus kas pada suatu periode maka sebaiknya surplus tersebut digunakan untuk membayar angsuran pinjaman.

Contoh. 2

Tabel 4.2. Budget Kas Polimdo Januari – Maret 201X

(Dalam ribuan Rupiah)

	JANUARI	FEBRUARI	MARET
Penerimaan	24,000	42,000	62,000
Pengeluaran	32,200	56,200	46,200
Net Cash Flow	(8,200)	(14,200)	15,800
Saldo Kas Awal Bulan	20,000	11,800	(2,400)
Saldo Kas Akhir Bulan	11,800	(2,400)	13,400
Safety Cash Balance	16,000	16,000	16,000
Besarnya Pinjaman	(4,200)	(18,400)	(2,600)
Kelebihan Kas	-	-	-

Pada bulan Januari perusahaan memerlukan pinjaman sebesar Rp 4.200,- dimana telah disepakati Kas Minimum yaitu sebesar Rp 16.000,- yang walaupun pada bulan tersebut perusahaan tidak mengalami defisit anggaran. Demikian pula yang terjadi pada bulan Maret saldo Kas akhir sebesar Rp 13.400,- yang berarti kurang dari jumlah minimum Kas sehingga perusahaan harus melakukan

pinjaman sebesar Rp 2.600,- sedangkan kelebihan kas sementara tidak ada.

Contoh.3

Tabel 4.3. Budget Kas Polimdo Januari – Maret 199X

(Dalam Ribuan Rupiah)

	JANUARI	FEBRUARI	MARET
Transaksi Usaha			
Penerimaan	24,000	42,000	62,000
Pengeluaran	32,200	56,200	46,200
Kelebihan (Kekurangan)	(8,200)	(14,200)	15,800
Saldo Kas Awal 20.000	11,800	(2,400)	2,400
Transaksi Financial			
Saldo Awal	20,000	16,000	16,000
Terima (Bayar) Kredit	4,200	14,200	(15,800)
Alat Likuid yang tersedia	24,200	30,200	200
Kelebihan (kekurangan)	(8,200)	(14,200)	15,800
Safety Cash Balance	16,000	16,000	16,000
Hutang Kumulatif	4,200	18,400	2,600

Dalam contoh Budget Kas diatas (Contoh 3) untuk Bagian I dan Bagian II di kategorikan sebagai kelompok usaha (Operating Transaction), sedangkan Bagian III dikategorikan sebagai transaksi financial (Financial Transaction).

4.4. Budget Pengumpulan Piutang

Penjualan yang dilakukan oleh suatu perusahaan terhadap produk yang dihasilkan tidak selamanya dijual secara tunai, tapi kadang kala dijual secara kredit, sehingga penerimaan perusahaan setiap periode penjualan akan diterima dalam kurun waktu yang berbeda. Berhubung dengan penerimaan yang berbeda waktunya ini maka sering perusahaan menyusun budget pembantu yakni yang dikenal dengan Budget Pengumpulan Piutang.

Contoh. 4

Tabel 4.4. Budget Pengumpulan Piutang Polimdo Tahun 199X

(Dalam Rupiah)

Penjualan	PENERIMAAN		
	Januari	Februari	Maret
Januari 24, 000	-	12,000	12,000
Februari 42,000	-	-	21,000
Maret 62,000	-	-	-
Jumlah		12,000	33,000

Dari tabel 4.4 diatas kita dapat mengidentifikasi pola penjualan Polimdo sebagai berikut :

- a. Penjualan dilakukan secara kredit
- b. 50% penjualan diterima 1 bulan sesudah bulan penjualan
- c. 50% penjualan akan diterima 2 bulan sesudah bulan penjualan
- d. Penjualan yang dilakukan adalah pada setiap akhir bulan.

Contoh 5

Seandainya pada tahun 2013 pola penjualan adalah sama dengan tahun 2014 dan diketahui penjualan bulan November 2013 sebesar Rp 48.000,- dan bulan Desember Rp 60.000,- budget pengumpulan piutang dapat disusun menjadi :

Tabel 4.5. Budget Pengumpulan Piutang Polimdo 201X

(Dalam Rupiah)

Penjualan	PENERIMAAN		
	Januari	Februari	Maret
November 1993 48,000	24,000	-	-
Desember 1993 60,000	30,000	30,000	-
Januari 24,000	-	12,000	12,000
Februari 42,000	-	-	21,000
Jumlah	54,000	42,000	33,000

4.5. Pembelian Kredit

Didalam Budget pengeluaran terdapat juga pembelian secara kredit, atau pembayaran hutang secara kredit. Dalam keadaan ini dapat pula disusun Schedule pengeluaran hutang untuk pembelian kredit dan pembayaran hutang secara tersendiri. Prinsip dan cara penyusunannya adalah sama dengan budget pengumpulan piutang.

Contoh 6

Tabel 4.6. Schedule Pengeluaran Polimdo Tahun 2014

(Dalam Rupiah)

T r a n s a k s i	Waktu Pembayaran		
	Januari	Februari	Maret
Januari 32,200	-	16,100	16,100
Februari 56,200	-	-	28,100
Maret 46,200	-	-	
Jumlah	-	16,100	44,200

Sesuai dengan tabel 6.6. diatas dapat diketahui bahwa pola pembayaran yang dilakukan oleh perusahaan adalah 50 % pembayaran dilakukan sebulan setelah transaksi dilakukan, dan 50 % sisanya dilakukan 2 bulan kemudian. Transaksi dilakukan pada setiap akhir bulan.

4.6. Bentuk Umum Budget Kas

Dari contoh-contoh yang telah diberikan dimuka mengenai penyusunan Budget Kas tersebut secara umum bentuk dari budget kas dapat ditabulasi sebagai berikut:

Tabel 4.7. Bentuk Umum Budget kas

	Jan	Feb	Mar	Nov	Des
Penerimaan Kas						
Pengeluaran Kas (-)						
Net Cash Flow						
Kas Awal (+)						
Kas Akhir						
Minimum Kas (-)						
Kebutuhan Dana						
Kelebihan Kas						

Pada umumnya bentuk-bentuk budget sangat bervariasi, tapi bagaimana secara tekniknya setiap Budget Kas harus dapat menggambarkan pola penerimaan dan pengeluaran Kas selama periode tertentu dan dapat menunjukkan kapan Kas berada pada posisi surplus dan kapan berada pada posisi defisit. Kemudian dapat

pula ditunjukkan kebutuhan dan pinjaman jika terjadi defisit anggaran.

Contoh perhitungan:

Data yang terkumpul dari Pabrik Genteng Politeknik dari bulan Januari sampai dengan Juni 2013 adalah sebagai berikut:

Januari Rp 100.000	April Rp 175.000
Februari Rp 100.000	Mei Rp 200.000
Maret Rp 150.000	Juni Rp 125.000

20 % penjualan per bulan dijual secara kredit, kemudian dari penjualan kredit 50 % nya lagi diterima sesudah satu bulan dari bulan penjualan, sedangkan yang 50 % lagi diterima dua bulan sesudah penjualan. Penjualan dilakukan pada akhir tiap-tiap bulan.

Besarnya pengeluaran-pengeluaran per bulan adalah:

1. *Pembelian bahan:*

Januari Rp 25.000	April Rp 75.000
Februari Rp 25.000	Mei Rp 75.000
Maret Rp 50.000	Juni Rp -

2. *Pembayaran Upah/gaji:*

Januari Rp 25.000	April Rp 75.000
Februari Rp 75.000	Mei Rp 75.000
Maret Rp 50.000	Juni Rp 50.000

3. *Pembayaran lain-lain:*

Januari Rp 5.000,- Februari Rp 75.000,- Maret Rp 10.000,- Dari data diatas anda diminta untuk menyusun Cash Budget untuk bulan-bulan Januari s/d Juni 2013 dengan ketentuan:

1. Harus dipisahkan antara transaksi usaha dan transaksi financial.
2. Safety Cash balance ditetapkan Rp 5.000,-
3. Bila terjadi defisit harus dapat ditutup dari kredit Bank, dan bila ada kelebihan diusahakan untuk mengangsur.
4. Saldo akhir tahun 2012 adalah Rp 25.000,-

Pemecahan:

Pertama-tama harus disusun Receivable Collection Budget dengan perhitungan:

1. Penjualan Januari diterima Februari $50\% \times \text{Rp } 20.000 = \text{Rp } 10.000,-$
2. Penjualan Januari diterima Maret $50\% \times \text{Rp } 20.000 = \text{Rp } 10.000,-$
3. Penjualan Februari diterima Maret $50\% \times \text{Rp } 20.000 = \text{Rp } 10.000,-$
4. Penjualan Februari diterima April $50\% \times \text{Rp } 20.000 = \text{Rp } 10.000,-$
5. Penjualan Maret diterima April $50\% \times \text{Rp } 30.000 = \text{Rp } 15.000,-$
6. Penjualan Maret diterima Mei $50\% \times \text{Rp } 30.000 = \text{Rp } 15.000,-$
7. Penjualan April diterima Mei $50\% \times \text{Rp } 35.000 = \text{Rp } 17.500,-$

8. Penjualan April diterima Juni 50% X Rp 35.000 =Rp 17.500,-
9. Penjualan Mei diterima Juni 50% X Rp 40.000 =Rp 20.000,-
10. Penjualan Mei diterima Juli 50% X Rp 40.000 =Rp 20.000,-
11. Penjualan Juni diterima Juli 50% X Rp 25.000 =Rp 12.500,-
12. Penjualan Juni diterima Agustus 50% X Rp 25.000 = Rp 12.500,-

Karena dalam pembuatan budget hanya akan disusun bulan Juni maka untuk penerimaan-penerimaan untuk bulan Juli dan Agustus akan dimasukkan pada budget periode berikutnya sesuai dengan perhitungan diatas, maka kita dapat susun Receivable Collection Budget sebagai berikut.

Tabel 4.8. Receivable Collection budget Pabrik Genteng Polimdo
Politeknik (Dalam Ribuan Rupiah)

<i>Penjualan</i>	Taksiran Kredit	Jan	Feb	Mar	April	Mei	Juni
Januari	20		10	10			
Februari	20			10	10		
Maret	30				15	15	
April	35					17,5	17,5
Mei	40						20
Juni	25						
Jumlah Terkumpul			10	20	25	32,5	37,5

Setelah Receivable Collection budget telah selesai disusun maka barulah kita dapat menyusun Cash Budget untuk bulan Januari-Juni 2013 seperti yang terlihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.9. Cash Budget Pabrik Genteng Polimdo

Januari – Juni 2017 (Dalam Ribuan Rupiah)

		Feb	Mar	Apr	Mei	Juni
Keterangan	Jan					
Transaksi Usaha						
Penerimaan						
1. Penjualan Kredit	-	10	20	25	32,5	37,5
2. Penjualan Tunai	80	80	120	140	160	100
Jumlah diterima	80	90	140	165	192,5	137,6
Pengeluaran						
1. Pembelian Bahan	25	25	50	75	75	-
2. Pembayaran Gaji	25	75	50	75	75	50
3. Pembayaran lain	5	75	10	-	-	-
Jumlah pengeluaran	55	175	110	150	150	50
Kelebihan (kekurangan)	25	(85)	30	15	42,5	87,5
Saldo Akhir Rp. 25	50	(35)	(5)	10	52,5	140
Transaksi Fincancial						
Saldo Awal	25	50	5	35	20	52,5
Terima (bayar kredit)	-	40	-	(30)	(10)	-

Jumlah kelebihan	25	90	5	5	10	52,5
Kelebihan (kekurangan)	25	(85)	30	15	42,5	87,5
Saldo Akhir Bulan	50	5	35	20	52,5	140
Hutang Kumulatif	-	40	40	10	-	-

Penjelasan Cash Budget:

1. Dari transaksi usaha ternyata pada bulan Februari mengalami defisit sebesar Rp 85.000,- dan defisit ini harus ditutup dengan kredit dari bank.
2. Dalam transaksi financial pada bulan Januari saldo awal bulan yang merupakan saldo akhir bulan tahun yang lalu sebesar Rp 25.000,-. Pada bulan ini tidak mengalami defisit tapi memperoleh surplus sebesar Rp 50.000,- sehingga saldo menjadi Rp 50.000,-
3. Saldo awal bulan Januari sebesar Rp 50.000,- menjadi saldo awal buku pada bulan Februari. Dalam bulan ini mengalami defisit sebesar Rp 85.000,- dan ini berarti harus ditutup dengan Rp 5.000,- + Rp 85.000 – Rp 50.000,- = Rp 40.000,- dalam hutang kumulatif tercatat Rp 40.000,-
4. Saldo akhir bulan Rp 5.000,- menjadi saldo awal bulan Maret. Pada bulan ini tidak perlu perusahaan menarik kredit karena adanya suatu pengharapan terjadi surplus, tapi bulan ini saldo awal bulan April adalah sebesar Rp 35.000,-

5. Oleh karena saldo awal bulan Rp 35.000,- maka dapat digunakan untuk mengangsur sebesar Rp 30.000,- belum dapat dilunasi seluruhnya, karena adanya ketentuan safety cash balance Rp 5.000,-. Pada kolom hutang kumulatif pinjaman masih sebesar Rp 10.000,-
6. Oleh karena bulan April memperoleh surplus Rp 15.000,- maka saldo akhir bulan April $\text{Rp } 15.000 + \text{Rp } 5.000 = \text{Rp } 20.000,-$
7. Saldo permulaan bulan Mei adalah Rp 20.000,- sehingga bisa membayar sisa hutang sebesar Rp 10.000,- sehingga hutang kumulatif menjadi Nol.

Oleh karena terjadi surplus sebesar Rp 42,500,- maka saldo akhir bulan Mei yang menjadi saldo awal Juni sebanyak $\text{Rp } 42,500 + \text{Rp } 10.000,- = \text{Rp } 52.500.$
8. Karena bulan Juni memperoleh surplus sebesar Rp 87,500,- maka saldo akhir bulan Juni menjadi sebesar Rp 140.000,-

Catatan :

- a. Sebagai kontrol jumlah saldo akhir bulan Juni pada Transaksi financial harus sama dengan saldo akhir bulan pada bulan Juni. Pada transaksi usaha, kecuali ada perhitungan bunga.
- b. Transaksi financial ini di dalam penyusunan Cash Budget tidak perlu untuk dibuat, jika perusahaan tidak menderita kerugian/defisit.

Bentuk suatu Cash Budget seperti yang telah disusun diatas tidaklah mesti harus begitu bentuknya pada setiap perusahaan, tetapi hendaknya di susun sedemikian rupa yang sesuai dengan kondisi dan keperluan masing-masing perusahaan.

Secara umum yang harus diperhatikan dalam penyusunan Cash Budget ialah harus dapat memberikan gambaran yang jelas dan mudah dimengerti mengenai pola Cash Inflow dan Outflow oleh pihak yang berkepentingan.

Rangkuman

Suatu perusahaan terdapat unsur-unsur kas, baik yang bersifat kontinyu maupun yang sifatnya tidak kontinyu. Meninjau dari segi perputarannya maka pola kas tersebut meliputi aliran kas keluar (cash outflow) dan aliran kas masuk (cash inflow). Aliran kas keluar sifatnya kontinyu adalah meliputi : Pembayaran upah pembelian bahan mentah, gaji karyawan dan lain sebagainya. Sedangkan yang bersifat tidak kontinyu adalah : Pembayaran bunga angsuran pinjaman (hutang) sedangkan aliran kas masuk yang sifatnya tidak kontinyu misalnya : Penjualan tunai (cash sales), penerimaan piutang, sedangkan yang tidak bersifat kontinyu adalah penjualan saham, penjualan aktiva tetap, penerimaan kredit dari bank dan sebagainya. Kegunaan budget kas adalah: untuk mengantisipasi kebutuhan dana karena timbulnya defisit atau surplus, untuk mencapai target dan alat pengukur keberhasilan, dan sebagai alat untuk mengintergrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan. Bentuk budget kas terdiri dari: cash inflow, cash out flow dan financial

Soal Latihan

1. Pola penerimaan dari perusahaan Polimdo dalam semester 2 tahun 2018 adalah sebagai berikut :

Juli	Rp 120,000.-	Oktober	Rp 220,000.-
Agustus	Rp 200,000.-	November	Rp 300,000.-
September	Rp 180,000.-	Desember	Rp 240,000.-

Penjualan dilakukan pada tiap-tiap awal bulan.

Penerimaan Piutang adalah:

Juli	Rp 60,000.-	Oktober	Rp 100,000.-
Agustus	Rp 80,000.-	November	Rp 84,000.-
September	Rp 90,000.-	Desember	Rp 112,000.-

Penerimaan lain-lain adalah :

Juli	Rp 20,000.-	Oktober	Rp 20,000.-
Agustus	Rp 16,000.-	November	Rp 6,000.-
September	Rp 10,000.-	Desember	Rp 8,000.-

Rencana pengeluaran :

Pembelian-pembelian tunai

Juli	Rp 80,000.-	Oktober	Rp 150,000.-
Agustus	Rp 90,000.-	November	Rp 140,000.-
September	Rp 120,000.-	Desember	Rp 150,000.-

Pembayaran Gaji/Upah

Juli	Rp 140,000.-	Oktober	Rp 220,000.-
Agustus	Rp 190,000.-	November	Rp 200,000.-

September Rp 20,000.- Desember Rp 190,000.-

Saldo akhir bulan Juni 2017 adalah sebesar Rp 30,000.- Safety Cash Balance (SCB) yang ditetapkan sebesar Rp 25,000.-

Atas dasar data tersebut diatas anda diminta untuk menyusun Cash Budget untuk tahun 2018 pada bulan Juli sampai Desember dengan ketentuan :

- a. Harus dipisahkan antara transaksi usaha-usaha dan transaksi financial.
- b. Bila terjadi defisit maka harus ditutup dengan kredit Bank, dan bila terjadi Surplus harus digunakan untuk mengangsur.

2. Pimpinan perusahaan Polimdo merencanakan penjualan untuk 6 bulan kedua tahun 2018 sebagai berikut :

Juli	Rp 100,000.-	Oktober	Rp 140,000.-
Agustus	Rp 110,000.-	November	Rp 150,000.-
September	Rp 120,000.-	Desember	Rp 160,000.-

Dari data penjualan tersebut ditentukan bahwa yang 30 % akan dijual dengan tunai, dengan cash discount 5 % dan sisanya akan dijual dengan kredit. Menurut pengalaman dari jumlah tersebut yang 80 % diterima dalam satu bulan setelah penjualan, dan sisanya terkumpul dalam 2 bulan setelah bulan penjualan. Penjualan bulan Mei dan Juni 2018 masing-masing berjumlah Rp 80,000.- dan Rp 90,000.-

Penerimaan kas lainnya pada bulan Juli – Desember masing-masing diperkirakan:

Juli	Rp 40,000.-	Oktober	Rp 35,000.-
------	-------------	---------	-------------

Agustus Rp 40,000.- November Rp 30,000.-

September Rp 30,000.- Desember Rp 40,000.-

Saldo kas pada tanggal 30 Juni 2018 diperkirakan Rp 5,000.- Rencana pembelian tunai setiap bulannya sebagai berikut :

Juli Rp 50,000.- Oktober Rp 100,000.-

Agustus Rp 60,000.- November Rp 80,000.-

September Rp 75,000.- Desember Rp 75,000.-

Pajak perseroan dibayar 2 kali setiap tahun, yaitu pada bulan September dan Desember. Diperkirakan pada masing-masing kedua bulan tersebut akan dibayar pajak perseroan sebesar Rp 30,000.- Pembayaran tunai lainnya diperkirakan pada bulan Juli sebesar Rp 80,000.- Agustus Rp 100,000.- Oktober Rp 50,000.- dan Desember Rp 40,000.- Safety Cash Balance Rp 5,000.-

Dari data diatas anda diminta untuk menyusun cash budget dengan ketentuan :

- a. Harus dipisahkan antara operating dan financial transaction.
 - b. Apabila ada defisit akan segera ditutup dengan kredit dari Bank.
 - c. Hutang-hutang pada Bank akan dibayar kembali pada bulan-bulan berikutnya, apabila keadaan financial telah memungkinkan.
 - d. Harus diketahui hutang kumulatif setiap bulan.
2. Pimpinan perusahaan Polimdo & CO merencanakan untuk penjualan pada bulan-bulan yang akan datang sebagai berikut :

Juli Rp 50,000.- Oktober Rp 70,000.-

Agustus Rp 55,000.- November Rp 75,000.-
September Rp 60,000.- Desember Rp 80,000.-

Dari penjualan tersebut diatas ditetapkan bahwa 20 % akan dijual secara tunai, sedangkan sisanya dijual secara kredit. Untuk penjualan kredit direncanakan akan terkumpul sebesar 80 % dalam bulan berikutnya setelah bulan penjualan (transaksi penjualan), sedangkan sisanya akan terkumpul dalam bulan kedua setelah bulan penjualan.

Untuk bulan Mei dan Juni masing-masing perusahaan mempunyai luas penjualan sebesar Rp 40,000.- dan Rp 45,000.- Penerimaan Kas lainnya untuk bulan Juli – Desember adalah sebagai berikut:

Juli Rp 10,000.- Oktober Rp 17,000.-
Agustus Rp 12,000.- November Rp 15,000.-
September Rp 12,500.- Desember Rp 15,000.-

Rencana pembelian tunai sebagai berikut :

Juli Rp 40,000.- Oktober Rp 35,000.-
Agustus Rp 40,000.- November Rp 35,000.-
September Rp 30,000.- Desember Rp 35,000.-

Pembayaran biaya umum masing-masing bulan Juli – Desember sebagai berikut:

Juli Rp 2,500.- Oktober Rp 4,000.-
Agustus Rp 3,000.- November Rp 5,000.-
September Rp 2,500.- Desember Rp 2,500.-

Pajak perseroan diperkirakan akan dibayar pada bulan September Rp 6,000.- dan Desember Rp 15,000.- Pembayaran-pembayaran kas lainnya bulan November dan Desember masing-masing Rp 10,000 dan Rp 15,000.-

Dari data diatas anda diminta untuk membuat Cash Budget untuk bulan Juli – Desember. Pada permulaan bulan Juli ada saldo kas sebesar Rp 1,500.- Safety Cash Balance Rp 2,500.- dengan ketentuan.

- a. Harus dipisahkan antara financial operating transaction dan financial transaction.
- b. Pola perhitungan dalam financial transaction didasarkan pada kebijaksanaan bahwa setiap ada defisit akan segera diadakan kredit untuk menutupnya dan apabila ada surplus segera membayar hutang-hutang sebelumnya.

Tentukanlah besarnya hutang-hutang kumulatif pada setiap permulaan bulan.

BAB 5

ANALISA PULANG POKOK (*BREAK EVEN POINT*)

OBJEKTIF:

Pada akhir pelajaran ini mahasiswa akan dapat:

- Menjelaskan pengertian Break Even
 - Menetapkan macam-macam biaya yang digunakan dalam menghitung Break Break Even dengan menggunakan metode matematika dan metode grafik.
-

Pada bab-bab sebelumnya telah diuraikan berbagai jenis laporan keuangan yang disusun oleh hotel, seperti neraca dan laporan laba-rugi, termasuk juga analisis terhadap laporan keuangan tersebut. Beberapa informasi telah dapat disajikan oleh laporan keuangan tersebut, seperti informasi mengenai posisi keuangan dan kemampuan menghasilkan laba.

Meskipun beberapa informasi telah disajikan oleh laporan keuangan hotel, akan tetapi masih ada beberapa pertanyaan yang

belum dapat dijawab dengan mudah hanya dari laporan laba-rugi tradisional, yang antara lain adalah sebagai berikut:

1. Pada tingkat penjualan berapakah hotel akan mulai menderita kerugian atau tingkat penjualan impas?
2. Berapakah besar laba bersih yang akan diperoleh oleh hotel pada tingkat penjualan tertentu?
3. Berapakah ekstra penjualan yang diperlukan oleh hotel untuk dapat menutup kenaikan biaya iklan sementara hotel masih tetap dapat mempertahankan laba yang diinginkan?
4. Berapakah penjualan harus dinaikkan untuk dapat menutup kenaikan biaya gaji dan masih tetap memberikan profit margin yang diinginkan?

IMPAS (*BREAK EVEN*)

Impas adalah suatu kondisi di mana hotel tidak memperoleh laba akan tetapi juga tidak menderita kerugian. Titik impas (*break even point*) adalah titik perpotongan antara garis total biaya dan garis total penghasilan. Dengan demikian pada titik impas tidak ada laba maupun rugi yang diterima oleh perusahaan.

Analisis impas (*break even analysis*) adalah teknik analisis yang digunakan untuk menentukan tingkat penjualan dan komposisi produk yang diperlukan hanya untuk menutup semua biaya yang terjadi selama periode tertentu. Analisis impas merupakan kasus khusus dari analisis biaya-volume-laba, yaitu penentuan tingkat penjualan dan komposisi produk yang diperlukan untuk mencapai tingkat laba nol.

Meskipun manajemen merencanakan laba untuk tiap periode, akan tetapi mereka umumnya juga sangat memperhatikan titik impas. Apabila tingkat penjualan jatuh di bawah titik impas, hal itu berarti terjadi kerugian. Manajemen harus menentukan titik impas untuk dapat menghitung *margin of safety* yang menunjukkan berapa banyak penjualan boleh turun dari tingkat penjualan yang ditargetkan sebelum hotel menderita kerugian. Margin of safety adalah kriteria yang digunakan untuk menilai kecukupan penjualan yang direncanakan (*adequacy of planned sales*).

Analisis impas dapat didasarkan pada data historis, operasi masa lalu, atau penjualan dan biaya yang diproyeksikan. Data untuk analisis impas tidak dapat diperoleh langsung dari perhitungan laba-rugi dengan metode biaya penuh (*absorption* atau *full costing*), karena pengaruh aktivitas terhadap biaya tidak dapat segera ditentukan. Masing-masing pos biaya harus dianalisis untuk menentukan komponen biaya tetap dan biaya variable.

Tidak seperti pada laporan laba-rugi atas dasar full costing, pada laporan laba-rugi atas dasar direct atau variable costing, unsur biaya tetap dan biaya variabel telah dipisahkan sehingga sangat berguna dalam analisis impas. Demikian pula dengan anggaran fleksibel dan kartu harga pokok standar yang dapat dijadikan sumber data bagi analisis ini.

Asumsi dan keterbatasan

Berikut ini adalah beberapa asumsi dan keterbatasan yang harus dicermati pada saat melakukan analisis impas:

1. Analisis ini berasumsi bahwa biaya-biaya yang berkaitan dengan tingkat penjualan saat ini secara cukup akurat dapat dipisahkan ke dalam elemen biaya variabel dan biaya tetap.
2. Analisis ini berasumsi bahwa biaya tetap akan senantiasa tetap selama periode yang dipengaruhi oleh keputusan yang telah diambil
3. Analisis ini berasumsi bahwa biaya variabel berubah secara langsung (proporsional) dengan perubahan penjualan selama periode yang dipengaruhi oleh keputusan yang telah diambil.
4. Analisis ini dibatasi pada situasi di mana kondisi ekonomi dan kondisi lainnya diasumsikan relatif stabil. Pada kondisi inflasi yang tinggi, misalnya, apabila sulit untuk memprediksi penjualan dan/atau biaya lebih dari beberapa minggu ke depan, maka akan sangat berisiko bila menggunakan analisis impas untuk pengambilan keputusan
5. Analisis impas hanya merupakan pedoman untuk mengambil keputusan. Analisis ini dapat menunjukkan keputusan tertentu, akan tetapi faktor-faktor lain, seperti hubungan pelanggan dan karyawan, dapat mengarahkan pada suatu keputusan yang mungkin berlawanan dengan hasil analisis.

Konsep Contribution Margin

Berikut ini adalah laporan laba-rugi untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2018 yang disusun oleh Hotel Polimdo :

HOTEL POLIMDO

Laporan Laba-Rugi

73

Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2018

Penjualan		Rp. 306.000,00
Biaya Variabel	Rp 113.000,00	
Biaya Tetap	181.000,00	294.000,00
Laba bersih		Rp 12.000,00

Dalam analisis impas, laporan laba-rugi disajikan dalam format contribution margin (yang sering disebut *contribution income statement*). Contribution income statement memiliki beberapa karakteristik yang menarik yang akan sangat bermanfaat bagi manajer dalam rangka melihat pengaruh perubahan harga jual, biaya dan volume aktivitas terhadap laba hotel. Berikut ini adalah laporan laba-rugi Hotel Polimdo yang disusun dalam bentuk contribution margin:

HOTEL POLIMDO

Laporan Laba-Rugi

Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2018

Penjualan	Rp. 306.000,00
Total Biaya Variabel	113.000,00
Contribution Margin	Rp. 193.000,00
Total Biaya Tetap	181.000,00
Laba Bersih	Rp 12.000,00

Perbedaan cara pelaporan ini tidak mengubah besarnya laba bersih Hotel Polimdo. Contribution margin menggambarkan jumlah

jumlah penjualan di atas penjualan impas dan dikalikan dengan contribution margin ratio.

Sebagai contoh, bill Hotel Polimdo berhasil mencapai tingkat penjualan sebesar Rp. 300.000,00 sedangkan tingkat penjualan impas adalah Rp. 287.300,00, maka besarnya laba yang diperoleh adalah Rp. 8.000,00, yaitu Jumlah penjualan diatas penjualan impas Rp. 12.700,00 (Rp. 300.000,00 – Rp. 287.300) dikalikan dengan contribution margin ratio 63%.

Selain dinyatakan dalam satuan rupiah, penjualan, biaya variabel dan contribution margin juga dapat dinyatakan dalam satuan persen (%). Telah dijelaskan sebelumnya bahwa persentase contribution margin atas penjualan disebut *contribution margin ratio* (C/M ratio) atau profit volume ratio (P/V ratio). Ratio ini sangat berguna untuk menunjukkan bagaimana contribution margin akan dipengaruhi oleh perubahan total penjualan (dalam rupiah). Pada contoh ini contribution margin sebesar 63% berarti bahwa setiap kenaikan Rp. 1,00, penjualan akan menaikkan contribution margin sebesar Rp. 0,63 (63% x Rp. 1,00). Apabila dilengkapi dengan satuan persen, maka laporan laba-rugi Hotel Polimdo akan menjadi sebagai berikut:

HOTEL POLIMDO

Laporan Laba Rugi

Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2018

Penjualan	Rp. 306.000,00	100%
Total Biaya Variabel	113.000,00	37%

Contribution Margin	Rp. 193.000,00	63%
Total Biaya Tetap	181.000,00	
Laba Bersih	Rp 12.000,00	

PENENTUAN IMPAS

Titik impas dapat ditentukan dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu pendekatan persamaan (linier) dan pendekatan grafik. Penentuan impas pada bab ini hanya akan menggunakan pendekatan persamaan.

Pendekatan persamaan

Analisis impas (break even analysis) dilaksanakan dengan mendasarkan diri pada hubungan akuntansi berikut ini.

$$\text{Laba} = \text{Total Penghasilan} - (\text{Total Biaya Variabel} + \text{Total Biaya Tetap})$$

Oleh karena total biaya tetap dan biaya variabel per unit diasumsikan tetap (konstan) dalam kisaran aktivitas (*range of activity*) yang dianalisis, maka hubungan dasar akuntansi tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan linier berikut ini.

$$\text{Total Penghasilan} = (\text{Total Biaya Variabel} + \text{Total Biaya Tetap}) + \text{Laba}$$

Telah diuraikan di muka bahwa tujuan analisis impas adalah untuk menemukan volume penjualan dan komposisi produk yang diperlukan untuk mencapai tingkat laba nol. Apabila perusahaan hanya memproduksi satu jenis produk, maka variable yang tidak diketahui adalah volume penjualan. Volume penjualan ini dapat dikur baik dalam satuan rupiah penjualan maupun dalam unit produk. Dengan menggunakan persamaan linier tersebut maka tingkat penjualan yang diperlukan untuk mencapai laba yang ditargetkan dapat ditentukan sebagai berikut:

$$\begin{array}{l} \text{Tingkat Penjualan} \\ \text{(dalam unit)} \end{array} = \frac{\text{Total Biaya Tetap + Laba Diinginkan}}{\text{Contribution Margin}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Tingkat Penjualan} \\ \text{(dalam rupiah)} \end{array} = \frac{\text{Total Biaya Tetap + Laba Diinginkan}}{\text{Contribution Margin ratio}}$$

Pada kondisi impas, yang berarti laba sama dengan nol, maka tingkat penjualan minimum yang harus dicapai, baik dalam unit (jumlah hari kamar) maupun dalam rupiah, dapat ditentukan dengan menggunakan formula tersebut dengan ketentuan besarnya laba yang diinginkan sama dengan nol.

ANALISIS IMPAS UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Data akuntansi yang digunakan, asumsi-asumsi yang mendasari, cara memperoleh informasi dan cara menyatakan data merupakan keterbatasan-keterbatasan yang harus dipertimbangkan dalam

kaitannya dengan hasil analisis ini. Meskipun memiliki keterbatasan, analisis ini tetap menawarkan berbagai aplikasi baik untuk pengujian usulan tindakan, untuk mempertimbangkan alternatif, atau tujuan pengambilan keputusan lainnya. Sebagai contoh, teknik analisis ini memungkinkan penentuan pengaruh perubahan biaya tetap atau variabel terhadap laba sebagai akibat dilakukannya renovasi bangunan.

Dengan menggunakan analisis impas ini, manajemen harus dapat memahami beberapa hal berikut ini:

1. Perubahan pada biaya variabel per kamar akan mengakibatkan perubahan contribution margin ratio dan titik impas (break even point)
2. Perubahan pada tarif kamar per hari kamar akan mengakibatkan perubahan contribution margin ratio dan titik impas (break even point)
3. Perubahan pada biaya tetap akan mengubah titik impas, akan tetapi tidak mengubah contribution margin ratio
4. Perubahan pada biaya tetap dan biaya variabel secara simultan dengan arah yang sama akan mengakibatkan perubahan yang sangat tajam pada Titik impas.

Untuk memperjelas manfaat analisis impas dalam pengambilan keputusan digunakan contoh kasus Hotel Polimdo di muka, yang memiliki 30 kamar, dengan data tarif kamar, dan biaya variabel per kamar sebagai berikut:

HOTEL POLIMDO

Laporan Laba-Rugi

Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2018

	Total	Per Kamar/hari
Penjualan	Rp. 306.000,00	Rp. 40,00
Total Biaya Variabel	113.000,00	15,60
Contribution Margin	Rp. 193.000,00	Rp 24,40
Total Biaya Tetap	181.000,00	
Laba Bersih	Rp 12.000,00	

Atas dasar data tersebut akan dapat dijawab beberapa pertanyaan berikut ini (masing-masing akan dijelaskan secara rinci):

1. Pada tingkat penjualan (rupiah) berapakah hotel akan mencapai kondisi impas?
2. Pada tingkat penjualan (rupiah) berapakah hotel akan dapat mencapai laba yang ditargetkan?
3. Berapa rupiahkah penjualan harus dinaikkan untuk dapat menutup tambahan biaya tetap?
4. Berapakah tambahan rupiah penjualan diperlukan untuk dapat menutup perubahan biaya variabel?
5. Bagaimana pengaruh perubahan berbagai variabel yang terjadi secara simultan terhadap laba yang diperoleh hotel?

6. Berapakah maksimum tingkat penjualan ditargetkan boleh turun agar hotel tidak menderita kerugian?
7. Bagaimana cara mengkonversi penjualan rupiah menjadi tingkat penjualan dalam unit?
8. Apabila tarif kamar mengalami perubahan, bagaimanakah perubahan ini akan mempengaruhi jumlah kamar yang dijual?
9. Bagaimanakah menilai usulan investasi baru?
10. Kapan sebaiknya hotel menutup usahanya?

Pada tingkat penjualan (rupiah) berapakah hotel akan mencapai kondisi impas?

Untuk mengetahui tingkat penjualan yang diperlukan untuk mencapai kondisi impas, yang berarti tidak memperoleh laba dan tidak menderita kerugian (laba nol), digunakan formula sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Penjualan (dalam rupiah)} = \frac{\text{Total Biaya Tetap} + \text{Laba Diinginkan}}{\text{Contribution Margin ratio}}$$

Dengan demikian untuk Hotel Polimdo yang memiliki total biaya tetap Rp. 181.000,00 per tahun dan contribution margin ratio 63% harus mampu memperoleh total penjualan sebesar Rp. 287.000,00 $\{(Rp. 181.000.000,00 + Rp. 0,00)/0.63\}$ agar mencapai kondisi impas.

Pada tingkat penjualan (rupiah) berapakah hotel akan dapat mencapai laba yang ditargetkan?

Apabila pengelola hotel menginginkan target laba sebesar Rp. 39.000,00 dan bukan tingkat laba sekarang sebesar Rp. 12.000,00 maka target penjualan yang harus dicapai adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Target} &= \text{Rp } 181.000,00 + \text{Rp. } 39.000,00 \\ \text{penjualan} &= 0,63 \\ &= \text{Rp. } 349.206,00 \text{ atau dibulatkan menjadi Rp. } 349.000,00 \end{aligned}$$

Berapa rupiahkah penjualan harus dinaikkan untuk dapat menutup tambahan biaya tetap?

Normalnya, apabila biaya tetap mengalami kenaikan sementara tidak terjadi perubahan pada tarif kamar, laba yang diperoleh hotel akan mengalami penurunan sebesar kenaikan biaya tetap tersebut. Pertanyaannya, berapakah penjualan harus dinaikkan agar dapat menutup kenaikan biaya tetap dan tidak mengakibatkan penurunan laba?

Jawaban sederhana untuk pertanyaan ini adalah bahwa penjualan harus dinaikkan sebesar kenaikan biaya tetap. Jawaban ini tidak benar karena untuk menaikkan penjualan (tanpa menaikkan tarif kamar) tersebut hotel harus mampu menjual kamar lebih banyak, dan

apabila kamar yang dijual lebih banyak, maka biaya variabel (misalnya biaya housekeeping) juga akan mengalami kenaikan.

Meskipun pemecahan masalah ini dapat dilakukan dengan coba-coba (trial and error), akan tetapi dengan menggunakan persamaan impas maka masalah tersebut dapat dipecahkan dengan lebih cepat. Sebagai contoh, bila pengelola hotel bermaksud menaikkan biaya iklan sebesar Rp. 5.000,00 per tahun dan tetap ingin mempertahankan target laba sebesar Rp. 12.000,00 maka tingkat penjualan yang harus dicapai adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Target penjualan} &= \frac{\text{Rp } 181.000,00 + 5.000,00 + \text{Rp. } 12.000,00}{0,63} \\ &= \text{Rp. } 314.286,00 \text{ atau dibulatkan menjadi Rp. } 314.000,00 \end{aligned}$$

Hasil ini menunjukkan bahwa untuk dapat menutup kenaikan biaya iklan (biaya tetap) sebesar Rp. 5.000,00 tersebut, hotel harus mampu mencapai penjualan sebesar Rp. 314.000,00 per tahun, yang berarti Rp. 8.000,00 lebih tinggi disbanding tingkat penjualan saat ini sebesar Rp 306.000,00. Kebenaran hasil ini dapat dibuktikan sebagai berikut:

Penjualan		Rp. 314.000,00
Biaya Variabel: 37% x Rp. 314.000,00	Rp 116.000,00	
Total Biaya Tetap	186.000,00	
	Total Biaya	302.000,00
Laba		Rp 12.000,00

Berapakah tambahan rupiah penjualan diperlukan untuk dapat menutup perubahan biaya variable?

Apabila pengaruh perubahan biaya tetap terhadap laba dapat diselesaikan dengan mudah dengan menggunakan persamaan impas, maka tidak demikian halnya dengan perubahan biaya variable. Perubahan pada biaya variable akan menyebabkan perubahan contribution margin sehingga apabila terjadi perubahan biaya variable maka harus dihitung terlebih dahulu contribution margin yang baru.

Biaya variable Hotel Polimdo saat ini adalah 37%, yaitu ratio antara total biaya variable dan total penjualan. Apabila misalnya, biaya variable mengalami kenaikan (sebagai akibat adanya kenaikan biaya gaji) dari 37% menjadi 39%, maka contribution margin ratio yang baru menjadi 61% (100% - 39%). Apabila dengan contribution margin ratio sebesar 39% ini pengelola hotel masih tetap menginginkan target laba sebesar Rp. 12.000,00 (biaya tetap tidak berubah), maka tingkat laba yang harus dicapai adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Target} &= \text{Rp } 181.000,00 + \text{Rp. } 12.000,00 \\ \text{penjualan} &= 0,61 \\ &= \text{Rp. } 316.393,00 \text{ atau dibulatkan menjadi Rp. } 316.000,00 \end{aligned}$$

Bagaimana pengaruh perubahan berbagai variable yang terjadi secara simultan terhadap laba yang diperoleh?

Sejauh ini pembahasan hanya mencakup pada pengaruh perubahan satu variable terhadap laba yang ditargetkan. Perubahan yang terjadi pada berbagai variable secara simultan juga dapat dipecahkan dengan mudah dengan menggunakan persamaan impas ini.

Sebagai contoh, apabila pengelola hotel merencanakan untuk menaikan biaya iklan sebesar Rp. 5000,00 per tahun (biaya tetap), biaya gaji (yang mengakibatkan contribution margin ratio 61%) dan target laba menjadi Rp. 20.000,00, maka tingkat penjualan yang harus diperoleh adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Target penjualan} &= \frac{\text{Rp. 181.000,00} + \text{Rp. 5.000,00} + \text{Rp. 20.000,00}}{0.61} \\ &= \text{Rp. 337.705,00} \text{ atau dibulatkan menjadi Rp. 338.000,00} \end{aligned}$$

Pencapaian hasil ini dapat dibuktikan dengan menggunakan perhitungan laba-rugi sebagai berikut:

Penjualan		Rp. 338.000,00
Biaya Variabel: 39% x Rp 338.000,00	Rp. 132.000,00	
Total Biaya Tetap	186.000,00	
	Total Biaya	318.000,00
Laba		Rp. 20.000,00

Berapakah maksimum tingkat penjualan ditargetkan boleh turun agar hotel tidak menderita kerugian?

Informasi yang dikembangkan dari analisis impas menawarkan tambahan informasi pengendalian yang sangat berguna, yaitu margin of safety. Margin of safety menunjukkan berapa penjualan ditargetkan (dianggarkan) boleh turun agar hotel tidak menderita kerugian.

Margin of safety yang dinyatakan dalam persentase atas dasar penjualan disebut margin of safety ratio (M/S ratio), yang dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\text{M/S ratio} = \frac{\text{penjualan dianggarkan} - \text{penjualan impas}}{\text{penjualan dianggarkan}}$$

Pada contoh sebelumnya diketahui bahwa penjualan impas untuk Hotel Polimdo adalah Rp. 287.000,00. Apabila pengelola hotel menargetkan penjualan sebesar Rp. 360.000,00, maka besarnya margin of safety ratio adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{M/S ratio Penjualan} &= \frac{\text{Rp. 360.000,00} - \text{Rp. 287.000,00}}{\text{Rp. 360.000,00}} \\ &= 20,28 \% \text{ atau dibulatkan menjadi } 20\% \end{aligned}$$

Dengan demikian apabila hotel menargetkan penjualan sebesar Rp. 360.000,00 maka agar tidak menderita kerugian, maksimum penjualan tersebut boleh turun sebesar 20% atau target penjualan tersebut harus mencapai minimum 80%.

Bagaimana cara mengkonversi penjualan rupiah menjadi tingkat penjualan dalam unit?

Sejauh ini pembahasan selalu menggunakan contribution margin ratio sebagai angka penyebut (denominator) dalam penentuan target penjualan (dalam rupiah). Untuk hotel, perhitungan target penjualan dalam satuan jumlah hari kamar yang dijual akan lebih berguna, terutama untuk menentukan tingkat hunian (*occupancy rate*) kamar hotel.

Sebagai contoh, Hotel Polimdo yang memiliki 30 kamar tersebut mentargetkan laba sebesar Rp. 20.000,00 Biaya tetap per tahun Rp. 186.000,00 (termasuk tambahan biaya iklan sebesar Rp. 5.000,00). Tarif kamar yang dikenakan adalah Rp 40,00 per kamar/hari dengan biaya variabel sebesar Rp 15,60 (39% tarif kamar). Untuk mencapai target laba tersebut, maka jumlah kamar yang harus dijual (per tahun) adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Penjualan} &= \frac{\text{Total Biaya Tetap} + \text{Laba Diinginkan}}{\text{Contribution Margin}} \\ \text{(dalam unit)} & \\ \text{Target} &= \frac{- \text{Rp } 18600000 + \text{Rp } 20.000,00}{(\text{Rp } 40,00 - \text{Rp } 15,60)} \\ \text{Penjualan} &= 8.443 \text{ hari kamar} \\ \text{Penjualan } 8.443 \times \text{Rp } 40,00 & \text{ Rp } 337.700,00 \\ \text{Biaya Variabel } 8.443 \times \text{Rp } 15,60 & \text{ Rp } 131.700,00 \end{aligned}$$

Total Biaya Tetap	186.000,00	
Total Biaya		317.700,00
Laba		Rp 20.000,00

Hasil perhitungan target penjualan ini dapat dibuktikan dengan

perhitungan laba-rugi sebagai berikut:

Dengan diketahuinya tingkat penjualan dalam satuan hari kamar akan dapat dihitung tingkat hunian (occupancy rate) kamar hotel selama periode tertentu, misalnya satu tahun. Untuk mencapai target penjualan sebesar Rp. 306.000,00 pada contoh di muka, hotel harus mampu menjual sebanyak 7.650 hari kamar (Total penjualan Rp. 306.000,00 dibagi tarif per kamar Rp. 40,00), yang apabila dinyatakan dalam tingkat hunian menjadi:

$$\frac{\text{Jumlah Hari Kamar Terjual Per Tahun}}{\text{Jumlah Hari Kamar Tersedia Per Tahun}} \times 100\%$$

$$\frac{7,650 \text{ hari kamar}}{(30 \times 365) \text{ hari kamar}} \times 100\% = 70\%$$

Untuk mencapai target laba sebesar Rp 20.000,00 Hotel Polimdo harus mampu menjual sebanyak 8.443 hari kamar, yang bila dihitung tingkat huniannya menjadi sebagai berikut:

$$\begin{array}{r} \text{Jumlah Hari Kamar Terjual Per Tahun} \\ \text{Jumlah Hari Kamar Tersedia Per Tahun} \\ \hline 8.443 \text{ hari kamar} \\ (30 \times 365) \text{ hari kamar} \end{array} \quad \begin{array}{l} \times 100\% \\ \\ \times 100\% = 77\% \end{array}$$

Dari perhitungan ini tampak bahwa untuk meningkatkan penjualan dari Rp. 306.000,00 menjadi Rp. 337.700,00, hotel harus mampu meningkatkan tingkat hunian rata-rata sebesar 7%, yaitu dari 70% menjadi 77% atau kurang lebih dua kamar lebih per hari (7% x 30 kamar).

Apabila tarif kamar mengalami perubahan, bagaimanakah perubahan ini akan mempengaruhi jumlah kamar yang dijual?

Contribution margin yang dinyatakan dalam rupiah (dan bukan dalam persentase) juga berguna untuk menentukan pengaruh perubahan tarif kamar. Sebagai contoh, Hotel Polimdo yang memiliki total biaya tetap Rp. 186.000,00 biaya variabel Rp 15,60 per kamar/hari, dan menargetkan laba sebesar Rp. 20.000,00 tersebut, bermaksud menurunkan tarif kamar sebesar 10% sehingga menjadi Rp 36,00 per hari/kamar.

Untuk dapat mempertahankan target laba sebesar Rp 20.000,00 tersebut. Hotel Polimdo harus mampu menjual kamar sebanyak.

$$\begin{aligned} \text{Target Penjualan} &= \frac{\text{Rp } 186.000,00 + \text{Rp. } 20.000,00}{(\text{Rp. } 36,00 - \text{Rp } 15,60)} \\ &= 10.098 \text{ hari kamar} \end{aligned}$$

Target penjualan sebanyak 10.098 hari kamar ini bila dinyatakan dalam tingkat hunian (occupancy rate) menjadi sebagai berikut:

$$\frac{10.098 \text{ hari kamar}}{(30 \times 365) \text{ hari kamar}} \times 100\% = 92\%$$

Dengan demikian untuk mengkompensasi penurunan tarif kamar sebesar 10% tingkat hunian hotel harus dinaikkan dari 77% menjadi 92 %, yang berarti naik sebesar 15% atau rata-rata hotel harus mampu menjual tambahan kamar sebanyak 4,5 kamar per hari (15% x 30 kamar).

Kapan sebaiknya hotel menutup usahanya?

Pada contoh-contoh sebelumnya, analisis impas selalu digunakan untuk menentukan tingkat penjualan yang diperlukan untuk mencapai target laba nol. Contoh-contoh tersebut belum memberikan gambaran mengenai apa yang sebaiknya dilakukan oleh hotel apabila ternyata hotel tersebut menderita kerugian. Apakah hotel tersebut harus menutup usahanya apabila ternyata kerugian (contribution margin tidak dapat menutup total biaya tetap)? Atau haruskah hotel tersebut mempertahankan aktivitasnya? Konsep yang dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan ini adalah konsep titik penutupan usaha.

Titik penutupan usaha (*shut down point*) adalah titik potong antara garis total biaya dan garis total penghasilan. Titik penutupan usaha ini berada di sebelah kiri titik impas, yang berarti berada di daerah rugi (Garis total biaya berada di atas garis total penghasilan). Titik penutupan (SDP) merupakan batas kapan suatu usaha sebaiknya ditutup, yang dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\text{SDP} = \frac{\text{Total biaya tetap tunai}}{\text{Contribution margin}}$$

Apabila biaya tetap Hotel Polimdo pada contoh di muka sebesar Rp. 181.000,00 tersebut, 60% di antaranya merupakan biaya tetap tunai, maka titik penutupan usaha hotel ini adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{SDP} &= \frac{60\% \times \text{Rp}181.000,00}{(\text{Rp}40,00 - \text{Rp}15,60)} \\ &= 4.450,82 \text{ hari kamar atau dibulatkan menjadi } 4.451 \text{ hari kamar} \end{aligned}$$

Sepanjang hotel mampu menjual minimum sebanyak 4.451 hari kamar dari 30 kamar yang dimilikinya (atau tingkat hunian 41%), hotel ini masih tetap boleh beroperasi, meskipun menderita kerugian. Dengan tetap beroperasi maka setidaknya hotel mampu menutup sebagian biaya tetap (biaya tetap tunai) sehingga mengurangi kerugian (dibanding bila menutup usaha). Akan tetapi apabila ternyata kamar yang dijual kurang dari 4.451 hari kamar per tahun, maka sebaiknya hotel tersebut menutup usahanya. Berikut ini disajikan alternatif perhitungan laba-rugi (menutup atau melanjutkan

usaha) apabila hotel hanya mampu menjual sebanyak 4.451 hari kamar per tahun.

	Melanjutkan Usaha	Menutup Usaha
Penjualan (4.451 x Rp40,00)	Rp. 178.040,00	Rp. 0,00
Biaya Variabel (4.451xRp 15,60)	Rp. 69.436,00	Rp. 0,00
Biaya Tetap (60% tunai)	181.000,00	181.000,00
Total Biaya	Rp. 250.436,00	Rp.181.000,00
Laba Bersih	Rp. (72.396,00)	Rp.(181.000,00)

Kerugian yang diderita hotel apabila menutup usahanya adalah Rp. 181.000,00 sedangkan bila tetap melanjutkan usahanya kerugiannya hanya Rp. 72.396,00. Dari perhitungan ini tampak bahwa meskipun rugi, hotel sebaiknya tetap melanjutkan usahanya.

Bagaimanakah menilai usulan investasi baru?

Pembahasan-pembahasan sebelumnya tentang persamaan impas telah dapat menunjukkan bagaimana informasi historis yang diperoleh dari catatan akuntansi digunakan untuk pengambilan

keputusan masa depan. Di samping itu, meskipun tidak tersedia informasi historis, analisis impas juga masih tetap dapat membantu kita dalam proses pengambilan keputusan. Sebagai contoh, analisis impas ini masih tetap dapat digunakan untuk pengambilan keputusan usulan pembangunan hotel baru atau ekspansi hotel, dengan membuat taksiran biaya tetap dan biaya variabel, dan kemudian menaksir potensi laba yang dapat dicapai.

PAJAK DAN PENENTUAN IMPAS

Pada uraian sebelumnya, efek pajak (income tax) masih diabaikan. Hal ini bisa dimengerti mengingat pada penjualan impas belum ada implikasi pajak, karena tidak ada laba. Juga pada perusahaan berbentuk perseorangan (dan persekutuan), perusahaan tidak membayar pajak atas laba (pajak dibayar oleh pemilik atas nama pribadi atau pajak perseorangan).

Pada bentuk perseroan di mana perusahaan mempunyai laba yang terkena pajak (taxable net income), implikasi pajak harus dipertimbangkan dalam menggunakan analisis impas. Sayangnya, dikaitkan dengan penjualan, pajak bukanlah biaya variabel maupun biaya tetap. Pajak bervariasi (berkaitan) dengan laba sebelum pajak, dan oleh karenanya memerlukan perlakuan khusus dalam analisis impas. Persamaan impas perlu disesuaikan dengan mengganti "laba yang ditargetkan" dengan "laba sebelum pajak".

Pada contoh di muka diketahui bahwa untuk dapat mencapai laba ditargetkan sebesar Rp. 39.000,00, Hotel Polimdo harus memperoleh penjualan sebesar Rp. 349.000,00. Apabila tarif pajak yang dikenakan

pada hotel ini adalah 45% (income tax), maka besarnya total penjualan yang harus diperoleh agar mencapai laba setelah pajak sebesar Rp. 39.000,00 adalah sebagai berikut.

Terlebih dahulu harus dihitung besarnya laba sebelum pajak, kemudian baru ditentukan tingkat penjualan yang harus dicapai. Laba sebelum pajak dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{(1 - \text{Tarif Pajak})} = \text{Laba Sebelum Pajak}$$

Dengan tarif pajak sebesar 45% dan laba setelah pajak sebesar Rp. 39.000,00 maka besarnya laba sebelum pajak adalah:

$$\frac{39.000,00}{(1 - 0,45)} = \text{Rp. 71.000,00}$$

Hasil ini dapat dibuktikan dengan menggunakan perhitungan sebagai berikut:

Laba sebelum pajak (before tax profit)	Rp. 7100000
Pajak (45% x laba sebelum pajak)	<u>3200000</u>
Laba setelah pajak (after tax profit)	Rp 3900000

————— Dengan total biaya tetap sebesar Rp. 181.000,00 dan contribution margin ratio 63%, maka untuk mencapai laba sebelum pajak sebesar Rp. 71.000,00 Hotel Polimdo harus mencapai total penjualan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Target Penjualan} &= \frac{\text{Rp. 181.000,00} + \text{Rp. 71.000,00}}{0,63} \\ &= \text{Rp 400.000,00} \end{aligned}$$

Hasil ini bisa dibuktikan dengan perhitungan sebagai berikut:

Penjualan		Rp. 400.000,00	
Biaya Variabel: 37% x Rp. 400.000,00=	Rp 148.000,00		
Total Biaya Tetap	181.000,00		
Total Biaya	—————	—————	329.000,00
Laba Sebelum Pajak		Rp 71.000,00	
Pajak (45%)			32.000,00
Laba Bersih		—————	39.000,00

Rangkuman

Analisis impas (*break even analysis*) adalah teknik analisis yang digunakan untuk menentukan tingkat penjualan dan komposisi produk yang diperlukan hanya untuk menutup semua biaya yang terjadi selama periode tertentu. Analisis impas merupakan kasus

khusus dari analisis biaya-volume-laba, yaitu penentuan tingkat penjualan dan komposisi produk yang diperlukan untuk mencapai tingkat laba nol. Analisis impas dapat didasarkan pada data historis, operasi masa lalu, atau penjualan dan biaya yang diproyeksikan. Beberapa asumsi dan keterbatasan yang harus dicermati pada saat melakukan analisis impas yaitu: biaya-biaya yang berkaitan dengan tingkat penjualan saat ini secara cukup akurat dapat dipisahkan ke dalam elemen biaya variabel dan biaya tetap, biaya tetap akan senantiasa tetap, biaya variabel berubah secara langsung (proporsional), dibatasi pada situasi di mana kondisi ekonomi dan kondisi lainnya diasumsikan relatif stabil, dan hanya merupakan pedoman untuk mengambil keputusan.

Soal Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan analisis break event point
2. Apa yang menjadi sumsi keterbatasan yang harus dicermati pada saat melakukan analisis impas ?
3. Berikut laporan Rugi-Laba

Laporan Laba-Rugi

Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2018

	Total	Per Kamar/hari
Penjualan	Rp. 306.000,00	Rp. 40,00
Total Biaya Variabel	113.000,00	15,60
Contribution Margin	Rp. 193.000,00	Rp 24,40
Total Biaya Tetap	181.000,00	
Laba Bersih	Rp 12.000,00	

Hitung :

- a. Berapakah tambahan rupiah penjualan diperlukan untuk dapat menutup perubahan biaya variabel?
- b. Bagaimana pengaruh perubahan berbagai variabel yang terjadi secara simultan terhadap laba yang diperoleh hotel?
- c. Berapakah maksimum tingkat penjualan ditargetkan boleh turun agar hotel tidak menderita kerugian?

BAB 6

PERHITUNGAN TARIF KAMAR

Objektif :

Pada akhir pelajaran ini mahasiswa akan dapat :

- Menjelaskan perhitungan tarif kamar hotel
- Menjelaskan metode dan perhitungan tarif kamar
- Menggunakan pendekatan perhitungan tarif kamar di hotel

Cara pengelolah hotel menetapkan tarif kamar hotelnya, sampai pada tingkat tertentu akan mengatur atau mengarahkan apakah hotel nantinya mampu mencapai tujuan keuangannya atau tidak. Apabila tarif kamar ditetapkan terlalu tinggi, maka akan berakibat larinya para pelanggan yang tidak percaya mereka akan mendapat nilai yang sepadan dengan sejumlah uang yang dibayarkannya untuk kamar tersebut. sebaliknya jika tarif kamar yang tetapkan terlalu rendah maka hotel tidak akan dapat memaksimalkan potensi penjualan

kamarnya. Pada kedua kejadian yang disebutkan diatas, maka akan berimplikasi pada laba hotel yang akan dicapai akan lebih rendah dari angka yang seharusnya ditetapkan untuk dicapai. Pada bagian ini akan membahas bagaimana menghitung tarif kamar hotel dengan menggunakan metode yang logis dan masuk akal serta benar.

METODE MENGHITUNG TARIF

Ada berbagai metode yang dapat digunakan oleh pengelola hotel untuk menghitung tarif kamar hotelnya yakni dengan cara : Intuitive, Trial and Error, Cutting, High Rate, Competitive, dan Rule of Thumb.

Metode Intuitive

Penggunaan metode ini tidaklah diperlukan adanya pengetahuan tentang bisnis seperti : Biaya (Cost) Laba (profit), Tarif Kamar, Kompetisi dan Pasar (market). Pengelola hotel cukup beranggapan bahwa tarif kamar yang ditetapkan merupakan tarif yang tepat. Metode ini tidaklah memiliki kelebihan. Sedangkan kelemahan dari metode ini adalah bahwa tarif kamar yang ditetapkan berkaitan erat dengan laba yang akan diperoleh.

Metode Trial and Error

Dengan metode ini, tarif kamar dinaikkan atau diturunkan untuk melihat akan pengaruhnya pada penjualan dan laba. Bila laba yang dicapai dianggap sudah maksimum maka tarif kamar akan ditetapkan

untuk tarif tersebut. Dalam metode ini mengabaikan fakta bahwa terdapat banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi penetapan tarif kamar seperti : kondisi ekonomi dan kompetisi yang juga akan mempengaruhi penjualan kamar dan laba yang akan diperoleh. Metode ini juga akan membingungkan pelanggan selama periode rate-testing.

Metode Rate Cutting

Rate cutting terjadi apabila harga tarif diturunkan di bawah harga kompetisi. Hal ini akan sangat beresiko apabila mengabaikan biaya, karena apabila ternyata biaya variabel (variable cost) lebih tinggi dari tarif tersebut, maka laba tidak akan diperoleh. Untuk menggunakan metode ini, haruslah dapat dipastikan bahwa penurunan tarif akan dapat dikompensasi dengan tambahan penjualan kamar yang lebih besar. Apabila penurunan tarif ini berhasil menaikkan laba, maka kompetitor juga akan melakukan hal yang sama dan akan terjadi apa yang disebut dengan perang tarif (tarif war).

Metode High Rate

Dengan menggunakan metode ini, tarif ditetapkan lebih tinggi dari tarif yang dikenakan oleh kompetitor, kemudian memberikan penekanan dalam iklannya faktor seperti kualitas pelayanan yang dapat diterima oleh pelanggannya yang akan bersedia membayar tarif tersebut. Akan tetapi apabila strategi ini tidak diterapkan dengan hati-hati, maka akan mendorong pelanggan yang menyadari bahwa

tarif yang tinggi tidak sebanding dengan kualitas pelayanan yang akan diterima maka mereka akan cenderung untuk berpindah pada hotel yang lain.

Metode Competitive

Tarif kompetitif berarti membandingkan tarif tersebut dengan tarif yang ditetapkan oleh para kompetitor dan kemudian melakukan deferensiasi pada faktor-faktor seperti : Lokasi, Suasana dan faktor non tarif lainnya. Tarif kompetitif ini cenderung akan menjamin tidak adanya rate cutting yang akan menyebabkan penurunan laba, dengan kata lain akan terdapat stabilitas pasar.

Metode ini sangat berguna dalam jangka pendek. Akan tetapi metode ini akan sangat beresiko, bila digunakan tanpa memperhatikan adanya perbedaan seperti produk dan biaya diantara hotel yang satu dengan hotel yang lainnya.

Metode Rule of Thumb

Salah satu metode yang telah dikembangkan bertahun tahun yang lalu untuk menetapkan tarif kamar hotel adalah apa yang disebut dengan pendekatan 1 per 1000. Oleh karena itu biaya yang paling besar dalam pembangunan hotel adalah investasi dalam bentuk bangunan (sekitar 60% - 70% dari jumlah investasi yang dilakukan), maka harus terdapat hubungan langsung antara harga pokok bangunan dan tarif kamaryang harus dibebankan kepada pelanggan. Atas dasar alasan inilah kemudian ditetapkan bahwa untuk setiap Rp 1,000.- investasi bangunan, maka harus dibebankan tarif kamar sebesar Rp 1, agar investasi hotel tersebut akan menguntungkan.

Sebagai contoh, apabila total harga pokok investasi bangunan hotel dengan 250 kamar adalah Rp 4,000,000,000.- maka rata-rata harga pokok investasi perkamar adalah Rp 16,000,000.- dengan pendekatan 1 per Rp 1,000.- maka besarnya tarif rata-rata per kamar adalah :

$$\text{Rp } 16,000,000 / \text{Rp } 1,000.- = 16,000 \times \text{Rp } 1 = \text{Rp } 16,000.-$$

Metode ini dapat diterapkan secara efektif pada kondisi dan asumsi tertentu seperti : hotel harus relatif besar (memiliki jumlah kamar ratusan), memperoleh pendapatan sewa dari ruangan-ruangan hotel (shop and store) yang cukup untuk membayar bunga dan pajak, ada kontribusi profit dari departemen lainnya (food and beverage) dan rata-rata tingkat hunian (average occupancy rate) dalam satu tahun minimal 70%. Metode ini melekatkan tarif kamar dengan harga pokok historis bangunan, sehingga mengabaikan Current cost, termasuk current financing cost.

METODE MENGHITUNG TARIF YANG BENAR

Metode yang terakhir dijelaskan diatas umumnya banyak digunakan para pengelola hotel karena sudah dipahami dan mudah untuk diterapkan. Sayangnya apabila suatu hotel tersebut tidak beroperasi secara efisien sebagaimana seharusnya, maka penggunaan metode tersebut tidak akan dapat memaksimalkan penjualan dan laba.

Pemilik atau manajer hotel yang menggunakan metode ini tidak berada pada posisi penuh dalam mengendalikan hotel dan mungkin gagal untuk menggunakan laporan rugi/laba (Profit an Loss

Statement) dan informasi akuntansi lainnya yang dapat memandu mereka dalam meningkatkan hasil operasi mereka.

Penentuan tarif kamar hotel secara tepat merupakan alat pemasaran yang dapat secara efektif digunakan untuk meningkatkan profitabilitas. Permasalahannya adalah bagaimana menentukan keseimbangan antara tarif dan laba. Dengan kata lain, tarif hanya dapat ditetapkan setelah mempertimbangkan pengaruhnya pada laba. Sebagai contoh tarif dapat diturunkan agar dapat menarik lebih banyak pelanggan, akan tetapi bila penurunan ini tidak dapat menutupi biaya untuk melayani tambahan tamu tersebut, maka laba yang akan diperoleh akan menurun jumlahnya.

TARIF JANGKA PANJANG (*LONG-RUN /STRATEGIC PRICING*)

Dalam jangka panjang, tarif yang terjadi di pasar ditentukan oleh permintaan (demand) dan penawaran (supply). Bila tarif ditentukan untuk bersaing di pasar, maka tarif tersebut harus ditentukan dengan mempertimbangkan tujuan keuangan jangka panjang, seperti : memaksimalkan penjualan, Tingkat pengembalian modal dari Pemilik (return on owner investment), Kemampuan menciptakan laba (profitabilitas), dan pertumbuhan busines, (untuk hotel yang baru)atau menjaga atau meningkatkan pangsa pasar (market share). Harus disadari bahwa tujuan-tujuan tersebut dapat berubah dalam jangka panjang.

TARIF JANGKA PENDEK (*SHORT-RUN/TACTICAL PRICING*)

Seperti halnya strategi penentuan tarif jangka panjang, hotel juga membutuhkan kebijakan penentuan tarif jangka pendek untuk

memperoleh keuntungan pada suatu situasi yang terjadi dari hari ke hari seperti :

- Reaksi atas perubahan tarif jangka pendek yang dilakukan oleh kompetitor.
- Penyesuaian tarif karena adanya kompetitor baru.
- Kemungkinan pemberian potongan harga kepada group pelanggan.
- Kenaikan tarif untuk mengkompensasi terjadinya kenaikan biaya.
- Penyesuaian tarif untuk dapat mencapai segmen pasar yang baru.
- Pemberian potongan harga pada off-season/low season untuk menarik pelanggan.
- Penawaran tarif promosi khusus.

Untuk dapat menetapkan strategi penentuan tarif jangka pendek ini secara efektif, perlu dipertimbangkan empat faktor berikut ini : Elastisitas permintaan (*demand elasticity*), Struktur biaya (*Cost Structure*), Kompetisi (*Competitor*), dan Diferensiasi produk (*Product differentiation*).

ELASTISITAS PERMINTAAN (*DEMAND ELASTICITY*)

Elastisitas permintaan menjelaskan respon permintaan akan suatu produk ketika terjadi suatu perubahan harga produk. Permintaan tersebut elastis (*Elastic demand*), apabila terjadi perubahan besar dalam permintaan sebagai akibat perubahan perubahan kecil pada tarif. Sebaliknya, apabila perubahan kecil dalam permintaan sebagai

akibat perubahan besar pada tarif, maka permintaan disebut tidak elastis (inelastic demand).

Cara paling mudah untuk menguji apakah suatu permintaan tersebut elastis atau tidak adalah dengan mengamati apa yang akan terjadi dengan penjualan (kamar) apabila tarif kamar berubah. Apabila permintaan elastis, penurunan tarif akan mengakibatkan kenaikan total penjualan, karena meskipun tarif yang lebih rendah diterima untuk setiap kamar terjual, akan tetapi akan ada lebih banyak tambahan kamar yang dapat dijual yang mampu mengkompensasi penurunan tarif tersebut.

Sebagai contoh hotel dengan tarif rata-rata Rp 250,000.- dan rata-rata kamar yang terjual dalam satu minggu adalah 1,000.- kamar, maka total penjualannya adalah Rp . 250

Hunian rata-rata perminggu naik 10% menjadi 1,100.- maka total penjualan menjadi Rp 261,000,000.- ($1,100 \times \text{Rp } 237,500$), yang berarti Rp 11,250,000.- lebih tinggi dari total penjualan sebelumnya. Dengan kata lain, jika permintaan adalah elastis, maka perubahan tarif akan mengakibatkan total penjualan berubah dengan arah yang berlawanan.

Apabila permintaan tidak elastis, penurunan tarif akan mengakibatkan penurunan total penjualan. Sedikit kenaikan pada total penjualan tidak akan cukup untuk menutupi penurunan tarif. Dengan kata lain jika permintaan adalah tidak elastis, maka perubahan tarif akan mengakibatkan total penjualan berubah dengan arah yang sama. Pada permintaan tidak elastis, pemberian potongan

tarif menjadi tidak bermanfaat, karena penjualan dan laba akan mengalami penurunan.

Elastis permintaan dipengaruhi oleh ketersediaan produk substitusi dan kebiasaan pelanggan (Customers habits). Suatu hotel hanya akan efektif menerapkan tarif kamar yang tinggi apabila hotel tersebut menghadapi sedikit atau tidak ada produk substitusi, seperti yang dilakukan oleh hotel yang tergolong hotel elit. Selain itu juga, semakin terbiasa pelanggan kepada hotel, sehingga mereka tidak memiliki "*Brand Loyalties*" kepada hotel, sehingga mereka tidak akan memiliki resistensi terhadap perubahan tarif yang terjadi.

STRUKTUR BIAYA

Struktur biaya hotel yang merupakan faktor utama yang mempengaruhi penentuan tarif. Struktur biaya yang dimaksud disini adalah pemisahan biaya kedalam biaya tetap (Fixed cost) dan biaya variabel (Variable cost). Biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya tetap sama tidak akan berubah dalam jangka pendek, seperti gaji manajer dan biaya asuransi. Sedangkan biaya variabel adalah biaya yang jumlahnya naik atau turun tergantung pada tingkat hunian, seperti House keeping cost.

Bila suatu hotel memiliki struktur biaya dimana unsur biaya tetapnya relatif lebih tinggi jika dibandingkan biaya variabelnya, maka hotel tersebut akan sangat rentan (kurang stabil) terhadap kenaikan atau penurunan tingkat hunian. Pada situasi seperti ini, memiliki tarif yang benar menjadi sangatlah penting. Dalam jangka pendek, setiap tarif yang melebihi biaya variabel akan menghasilkan kontribusi margin (contribution margin) kepada biaya tetap dan laba.

Semakin rendah unsur biaya variabel suatu hotel, semakain leluasa hotel tersebut dalam menetapkan tarif kamarnya. Sebagai contoh : bila biaya variabel untuk menjual tambahan satu kamnar adalah Rp 100,000.- dan tarif normal kamar tersebut adalah Rp 500,000.- maka tarif antara Rp 100,000.- dan Rp 500,000.- akan memberikan contribution margin untuk biaya tetap dan laba.

Perlu diperhatikan bahwa konsep variable atau marginal costing ini hanya valid dalam jangka pendek, sedangkan dalam jangka panjang taruif harus ditatapkan sedemikian rupa, sehingga total biaya tetap dan biaya variabel dapat ditutup, dalam rangka memperoleh laba jangka panjang(long-run net profit).

KOMPETISI

Situasi kompetisi merupakan faktor yang juga sangat mempengaruhi perhitungan tarif, karena sangat sedikit hotel yang beroperasi pada situasi monopolistik, seperti sebuah hotel yang memiliki akses eksklusif ke daerah/ wilayah pantai. Pada situasi monopolistic seperti ini (atau mendekati monopolistic) hotel memiliki keluwesan dalam menentukan tarif, bahkan dapat membebani tarif yang lebih tinggidari tarif yang wajar, meskipun dalam keadaan ini para pelanggan masih tetap memiliki pilihan untuk tinggal atau tidak di hotel tersebut. Perlu diperhatikan bahwa situasi seperti ini akan menarik para investor untuk memasuki industry perhotelan tersebut, sehingga menambah pesaing baru (new competitor).

Kenyataannya adalah bahwa kebanyakan hotel beroperasi pada situasi kompetisi murni, di mana permintaan terhadap suatu kamar sangatlah sensitive terhadap tarif kamar yang dibebankan. Pada

situasi seperti ini sangat sedikit pilihan bagi hotel dalam menentukan tarif, dan oleh karenanya tarif cenderung sangat kompetitif.

DIFERENSIASI PRODUK

Pada situasi kompetisi yang ketat, pengelola hotel yang lihai/cerdik tidak akan meniru tarif kompetitornya, melainkan ia akan melihat kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) hotelnya dan membandingkan dengan kompetitornya. Dalam menganalisis kekuatan dan kelemahan tersebut, pengelola hotel harus mendiferensiasi produknya dari kompetitornya dan menekankan pada keunikan produknya (uniqueness).

Sebuah hotel yang berhasil melakukan diferensiasi produknya akan memiliki keleluasaan dalam menentukan tarifnya. Diferensiasi produk dapat mengambil bentuk seperti : suasana, dekorasi (decoration), lokasi (location), pemandangan (view), bahkan diferensiasi secara psikologis dapat juga diterapkan.

Dengan penentuan tarif psikologis tarif akan dapat ditetapkan sesuai dengan apa yang para pelanggan harapkan atas pembayaran untuk produk unik yang ditawarkan kepadanya. Semakin besar diferensiasi produknya, semakin besar tarif yang dapat ditetapkan atau dikenakan kepada pelanggan tersebut.

PENDEKATAN LOGIS MENGHITUNG TARIF

Pada pembahasan dimuka telah dijelaskan bagaiman peran laba dalam penetapan tarif kamar hotel umumnya masih diabaikan. Oleh karena terdapat hubungan antara tarif yang dibebankan dengan total penjualan, maka tarif harus mempengaruhi kemampuan hotel untuk

menutup seluruh biaya dan memberikan laba yang menghasilkan tingkat pengembalian investasi (Return on investment). Yang layak atau dapat diterima.

Pendekatan yang baik untuk menghitung tarif kamar hotel, adalah dengan dimulai dengan menentukan besarnya laba yang diinginkan, kemudian menghitung biaya tetap dan biaya variable, selanjutnya menentukan tingkat penjualan yang diinginkan, dan akhirnya menetapkan tarif yang harus dibebankan untuk dapat mencapai laba tersebut.

LABA SEBAGAI BIAYA

Pendekatan ini menganggap bahwa laba merupakan biaya untuk menjalankan suatu bisnis. Jika suatu bank meminjamkan uang dengan tingkat bunga tertentu kepada hotel, maka biaya bunga tersebut akan merupakan biaya untuk bisnis hotel tersebut. Bank adalah merupakan investor (pemodal, demikian juga dengan pemilik hotel. Sebagai investor, pemilik hotel seperti halnya bank juga mengharapkan bunga atas investasinya (dalam bentuk uang dan/atau waktu), yang dalam hal ini disebut dengan laba. Dengan demikian laba tidak lain adalah jenis lain dari biaya bunga.

Sebagai contoh, sebuah hotel yang memiliki 50 kamar dengan rata-rata tarif kamarnya untuk tahun mendatang. Total biaya tetap, termasuk laba yang diinginkan adalah Rp 411, 000,000.- dan biaya variable dari penjualan. Oleh karena biaya variable adalah sebesar 25% dari penjualan, maka total biaya tetap (termasuk laba) semestinya adalah 75% dari penjualan (karena total penjualan adalah 100%), sehingga total penjualan (total sales) yang harus dicapai tahun

mendatang untuk menghasilkan laba yang diinginkan adalah Rp 548,000,000.- (Rp 411,000,000.- / 75%).

Apabila hotel diasumsikan akan tetap dapat mempertahankan tingkat hunian (Occupancy) sebesar 70% , maka untuk tahun mendatang hotel tersebut akan menjual kamar sebanyak 12,775.- kamar per tahun (70% x 50 x 365). Tarif rata-rata per kamar adalah :

$$\frac{\text{Penjualan yang diperlukan}}{\text{Kamar yang harus terjual}} = \frac{\text{Rp 548,000,000.-}}{12,775} = \text{Rp 42,869.28}$$

Hasilnya perlu dibulatkan mejadi Rp 43,000.-

Tarif sebesar Rp 43,000.- tersebut hanya merupakan tarif rata-rata per kamar dan tidak selalu merupakan tarif untuk semua kamar yang ada, karena biasanya setiap hotel memiliki berbagai ukuran dan jenis kamar, yang akan dibebani dengan tarif yang berbeda-beda. Tarif kamar yang dihuni oleh dua orang (double occupancy) akan lebih tinggi dibandingkan dengan tarif kamar yang dihuni oleh satu orang (single occupancy).

Jika terdapat banyak jenis kamar, maka akan banyak tarif kamar yang diberlakukan, sehingga perhitungan tarif kamar rata-rata tersebut hanya merupakan edoman untuk sampai pada tarif yang sesungguhnya untuk masing-masing kamar tersebut. Ukuran kamar, dekorasi, dan pemandangan merupakan beberapa faktor yang akan dipertimbangkan untuk sampai pada angka tarif, yang pada satu sisi adil bagi pelanggan dn pada sisi yang lain mampu mencapai laba yang diinginkan.

DOUBLE OCCUPANCY

Faktor lain yang harus dipertimbangkan dalam menghitung tarif kamar adalah tarif kamar yang dihuni oleh dua orang (double occupancy of room), karena kamar yang dihuni oleh dua orang biasanya memiliki tarif yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dihuni oleh satu orang. Semakin tinggi proporsi hunian ganda (double occupancies) maka semakin tinggi tarif rata-rata kamar.

Dari contoh tersebut diatas, dapat dinyatakan bahwa cara paling aman untuk menjamin bahwa hotel akan mampu mencapai setidaknya R 43,000.- tersebut adalah dengan menetapkan bahwa tarif tersebut merupakan tarif tunggal minimum untuk setiap kamar. Dengan demikian setiap kamar yang dijual dengan tarif di atas tarif minimum tersebut atau dijual dengan tarif hunian ganda akan menjamin tercapainya tarif rata-rata yang lebih besar dari tarif minimum tersebut. Sayangnya kompetisi dan resistensi pelanggan akan dapat merusak pendekatan ini.

MENGHITUNG *SINGLE* dan *DOUBLE RATE*

Pada situasi sederhana, di mana hanya ada satu jenis kamar standard dan semua kamar memiliki tarif tunggal (single rate), dan tarif ganda (double rate) yang sama, spread antara tarif tunggal dan ganda dapat ditentukan, dan persentase double occupancy dapat diketahui, maka tarif kamar yang seharusnya dapat dihitung.

Pada contoh dimuka didapatkan bahwa Rp 43,000.- merupakan tarif rata-rata minimum yang diperlukan untuk dapat menutup semua biaya yang menghasilkan tingkat pengembalian investasi (return on investment) yang diinginkan. Tingkat hunian rata-rata saat ini adalah 70%, dan berdasarkan pengalaman yang lalu diketahui bahwa tingkat

hunian ganda adalah 40% (40% dari seluruh kamar yang dihuni, dihuni oleh dua orang). Spread antar tarif tinggal dan tarif ganda yang diinginkan adalah Rp 10,000.- Tingkat hunian ganda (double occupancy rate) dihitung sebagai berikut :

Jumlah tamu dalam setahun	17,885
(-) jumlah kamar yang dihuni	<u>12,775</u>
Jumlah kamar yang dihuni ganda (double occupied)	5,110

$$\text{Double occupancy rate} = (5,110.- / 12,775.-) \times 100\% = 40\%$$

Pada suatu malam, hotel dengan 50 kama, dan dengan tingkat hunian 70% serta 40% diantaranya adalah double occupancied, maka akan terdapat sebanyak 5 kamar yang dihuni (70% x 50 kamar). Dari 5 kamar tersebut, 14 kamar diantaranya (40% x 35 kamar) dihuni ganda (double occupied), dan sisanya sebanyak 21 (5 – 14 kamar) dihuni tunggal (single occupied). Total penjualan yang dicapai malam tersebut adalah Rp 1,505,000.- (5 kamar x Rp 43,000._)

Pertanyaan adalah pada tarif berapakah hotel tersebut dapat menjual 1 kamar tunggal dan 14 kamar ganda (pada harga Rp 10,000.- lebih tinggi dari kamar tunggal) tersebut, sehingga total penjualan Rp 1,505,000.-. Bila tarif tunggal dianggap “S”, maka perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} 21 S + 14 (S + 10,000.-) &= 1,505,000.- \\ 21 S + 14 S + 140,000.- &= 1,505,000.- \\ 35 S &= 1,505,000.- - 140,000.- \\ 35 S &= 1,365,000.- \end{aligned}$$

S = 1,365,000.- /35

S = 39,000.-

Dengan demikian besarnya tarif tunggal adalah Rp 39,000.- dan tarif ganda adalah Rp 49,000.- (Rp 39,000.- + Rp 10,000.-), yang dapat dibuktikan sebagai berikut :

21 kamar tunggal x Rp 39,000.- Rp 819,000.-

14 kamar ganda x Rp 49,000.- Rp 686,000.-

35 kamar x Rp 43,000.- Rp 1,505,000.-

Tarif tersebut merupakan tarif yang semestinya dibebankan oleh hotel kepada pelanggannya, dengan asumsi-asumsi yang telah ditetapkan. Kenyataannya, karena beberapa faktor seringkali hotel harus menurunkan besarnya tarif tersebut, sehingga menurunkan return on investment-nya. Untuk dapat menetapkan tarif yang tepat, beberapa faktor berikut yang cenderung dapat menurunkan tarif rata-rata perlu diperhatikan adalah :

Penurunan tarif untuk keluarga

Potongan untuk para wirausahawan.

Komisi untuk biro perjalanan.

Tarif untuk kelompok atau peserta konvensi.

Tarif untuk pegawai pemerintah tertentu.

Tarif mingguan atau bulanan.

Pada sisi lain, pembebanan lebih untuk tiga orang tamu atau lebih untuk satu kamar akan mempengaruhi tarif rata-rata.

TINGKAT HUNIAN RATA-RATA

Selain dihitung untuk periode satu tahun, tingkat hunian rata-rata (average occupancy) juga dapat dinyatakan dari hari ke hari dalam satu minggu, seperti Nampak pada table dibawah ini :

	Hotel A	Hotel B
Sabtu	40 %	60 %
Minggu	40 %	60 %
Senin	70 %	70 %
Selasa	90 %	70 %
Rabu	90 %	80 %
Kamis	90 %	80 %
Jumat	70 %	70 %
	490 %	490%
Rata-rata	$490 / 7 = 70 \%$	$490 / 7 = 70 \%$

Meskipun kedua hotel tersebut mempunyai tingkat hunian rata-rata yang sama (70%), akan tetapi analisis dari hari ke hari memberikan gambaran yang berbeda. Hotel A memiliki tingkat hunian Yang sangat rendah diakhir minggu (weekend), dan sangat tinggi di hari kerja. Bagi hotel A, upaya promosi yang dapat mendorong datangnya tambahan tamu diakhir minggu akan sangat menguntungkan hotel. Sementara hotel B memiliki tingkat hunian yang relatif tinggi diakhir minggu, dan bagus meskipun tidak terlalu tinggi sepanjang atau mingguan. Bagi hotel B, promosi tidak hanya

diarahkan untuk meningkatkan penjualan akhir minggunya, melainkan juga penjualan pertengahan minggu.

Rangkuman

Terbagai metode yang dapat digunakan oleh pengelola hotel untuk menghitung tarif kamar hotelnya yakni dengan cara : Intuitive, Trial and Error, Cutting, High Rate, Competitive, dan Rule of Thumb. Faktor lain yang harus dipertimbangkan dalam menghitung tarif kamar adalah tarif kamar yang dihuni oleh dua orang (double occupancy of room), karena kamar yang dihuni oleh dua orang biasanya memiliki tarif yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dihuni oleh satu orang.

Soal Latihan

1. Jelaskan beberapa metode yang digunakan dalam menghitung tarif kamar hotel ?
2. Total harga pokok investasi bangunan hotel dengan 250 kamar adalah Rp 4,000,000,000.- maka rata-rata harga pokok investasi per kamar adalah Rp 16,000,000.- dengan pendekatan 1 per Rp 1,000.- Maka berapakah tarif rata-rata per kamar ?

BAB 7

POTONGAN TARIF KAMAR DAN MANAJEMEN PENDAPAAAN

Objektif :

Pada akhir pelajaran ini mahasiswa akan dapat :

- Menjelaskan prinsip dan metode pemotongan tariff kamar
 - Menjelaskan manfaat manajemen pendapatan
-

Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan berbagai metode untuk menentukan tarif kamar hotel. Seringkali untuk keadaan tertentu hotel harus memberikan potongan (discount) harga pada pelanggan tertentu, yang harus dilakukan tanpa mengganggu pencapaian penjualan.

Pada bagian ini akan dibahas prinsip dan metode penentuan besarnya potongan tarif kamar yang dapat diberikan tanpa harus mengorbankan penjualan hotel. Pada bagian ini juga akan dibahas manajemen pendapatan (yield management), yang

mengkombinasikan dua faktor penentu penjualan yaitu : jumlah kamar tersedia, dan tarif kamar.

POTONGAN TARIF KAMAR

Pemberian potongan tarif kamar (room rate discounting) merupakan praktek yang biasa dilakukan oleh sebuah hotel, yaitu penurunan tarif kamar hotel sampai dibawah rack rate. Rack rate didefinisikan sebagai tarif maksimum yang ditetapkan untuk suatu kamar. Apabila potongan tarif diberikan untk beberapa kamar hotel pada suatu malam, hal ini akan mencegah hotel untuk dapat mencapai potensi penjualan maksimum pada malam tersebut.

Potongan tarif kamar biasanya diberikan kepada kelompok, seperti : kelompok peserta konvensi, dan wisatawan/rombongan dari perusahaan dan atau instansi pemerintah, yang merupakan para pelanggan tetap hotel. Potongan tarif yang diberikan merupakan biaya normal suatu bisnis dalam rangka mempertahankan tingkat hunian tertentu. Penurunan pendapatan penjualan kamar biasanya akan dikompensasi oleh tambahan laba yang diperoleh dari para tamu yang berlangganan fasilitas hotel lainnya.

DISCOUNT GRID

Untuk melakukan pengkajian dan pengambilan keputusan mengenai potongan tarif yang akan diberikan, sangatlah berguna untuk menyiapkan terlebih dahulu sebuah discount grid. Discount grid merupakan daftar yang menunjukkan pengaruh berbagai potongan tarif kamar terhadap total pendapatan penjualan kamar hotel.

Kemudian dapat menyiapkan daftar grid tersebut, perlu duketahui terlebih dahulu informasi tentang biaya variable yang

diperlukan untuk setiap tambahan penjualan satu kamar. Secara normal, biaya variable hanya terjadi di Departemen Housekeeping, karena di Departemen Reservasi atau Front Office tidak terjadi tambahan biaya untuk setiap tambahan penjualan satu kamar. Biaya housekeeping meliputi biaya seperti : jam kerja karyawan untuk membersihkan kamar, biaya linen dan cucian (laundry), supplies kamar (sabun, shampoo, pasta gigi dan sejenisnya), dan ditambahkan biaya untuk lampu, pemanas, dan air conditioning. Untuk kebanyakan hotel, biaya variable tersebut mudah untuk ditentukan.

Sebagai contoh Hotel Siona yang memiliki 100 kamar mempunyai biaya variable untuk menyewakan setiap tambahan satu kamar sebesar Rp 10,000.- Untuk dapat menghitung ekuivalensi tingkat hunian yang diperlukan untuk dapat mempertahankan total pendapatan, jika rack rate discount dapat digunakan formula sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Hunian saat ini} \times \frac{\text{Rack rate} - \text{Biaya variabel}}{\{ (\text{rack rate} \times (1 - \% \text{ Potongan})) - \text{Biaya variabel} \}}$$

Apabila hotel memiliki rack rate yang sama untuk semua kamar sebesar Rp 80,000.- dan tingkat hunian saat ini adalah 70% serta potongan adalah 10 % , maka tingkat hunian yang diperlukan (equivalent occupancy) adalah sebagai berikut :

$$70\% \times \frac{Rp\ 80,000.- - Rp\ 10,000.-}{\{(80,000.- \times (1-10\%)) - Rp\ 10,000.-\}}$$

$$70\% \times \frac{Rp\ 70,000.-}{\{(80,000.- \times (0.90)) - Rp\ 10,000.-\}}$$

$$70\% \times \frac{Rp\ 70,000.-}{Rp\ 72,000.- - Rp\ 10,000.-}$$

$$70\% \times \frac{Rp\ 70,000.-}{Rp\ 62,000} = 70\% \times 1.3 = 79,10\% = 79\%.$$

Apabila potongan tarif kamar yang diberikan sebesar 10%, dari rack rate, maka tingkat hunian yang diperlukan untuk dapat mempertahankan total pendapatan penjualan kamar adalah 79,10% yang dapat dibuktikan dibawah ini :

Table 1
Perhitungan Total Pendapatan Penjualan Kamar
(sebelum Potongan tarif)

	Perhitungan	Jumlah
Pendapatan Penjualan kamar	70% x 100 Kamar X Rp 80,000.- Rack Rate	Rp 5,600,000.-
Total Biaya Variabel	70 % x 100 kamar x Rp 10,000.-	Rp 700,000.-
	Total Penjualan kamar bersih	Rp 4,900,000.-

Table 2
Perhitungan Total Pendapatan Penjualan Kamar
(setelah Potongan tarif)

	Perhitungan	Jumlah
Pendapatan Penjualan kamar	79% x 100 Kamar X Rp 72,000.- Rack Rate	Rp 5,688,000.-
Total Biaya Variabel	79 % x 100 kamar x Rp 10,000.-	Rp 790,000.-
	Total pendapatan Penjualan kamar bersih	Rp 4,8980,000.-

TARIF KAMAR RATA-RATA POTENSIAL

Tarif kamar rata-rata potensial adalah tarif rata-rata yang terjadi bila seluruh kamar dihuni per malam terjual pada rack rate, tanpa adanya potongan tarif. Tarif ini dapat digunakan untuk memantau tarif rata-rata yang sesungguhnya.

Sejauh ini dikatakan bahwa rack rate adalah trif kamar maksimum yang dibebankan untuk suatu kamar, yaitu rack rate untuk single occupancy, rack rate untuk double occupancy, bahkan rack rate untuk kamar yang dihuni oleh tiga atau lebih.

Jika hotel menjual seluruh kamarnya pada single occupancy, maka rack rate rata-rata potensial adalah tarif rata-rata jika seluruuh hotel dihuni tunggal (single occupied). Jika hotel menjual seluruh kamarnya pada double occupancy, maka rack rate rata-rata potensial Adalah tarif rta-rata jika seluruh hotel dihuni ganda (double occupied). Bagi kebanyakan hotel, situasi ini jarang terjadi. Pada umumnya, untuk suatu malam, beberapa kamar dihuni tunggal dan lainnya dihuni ganda. Masalah lainnya adalah jika suatu hotel memiliki jenis kamar yang berbeda, dan setiap kamar mempunyai rack rate tunggal dan ganda yang berbeda pula. Untuk menghitung tarif rata-rata potensial, maka komposisi penjualan (sales mix) harus dipertimbangkan.

Sebagai contoh apabila suatu malam sebanyak 100 kamar berbagai jenis dihuni oleh satu orang pada rack rat tunggal maksimum, dan pada situasi ini total pendapatan sebesar Rp 7,500,000.- maka tarif rata-rata minimum potensial adalah :

$$\frac{\mathbf{Rp\ 7,500,000.-}}{\mathbf{100}} = \mathbf{Rp\ 85,000.-}$$

Jika hotel memiliki kamar jenis suite atau special room dengan tarif yang lebih tinggi, maka kamar ini juga dimasukkan dalam perhitungan tarif maksimum tersebut. Selisih antara tarif maksimum (Rp 85,000.-) dan minimum (Rp 75,000.-), tersebut disebut sebagai spread tarif (rate spread). Bila persentase double occuoancy hotel

adalah 40% (40% dihitung dari seluruh kamar yang dihuni, dihuni oleh dua orang), maka tarif rata-rata potensial dihitung dengan formula sebagai berikut :

$$\text{Tarif Tunggal rata-rata Potensial} + (\% \text{ double occupancy} \times \text{Rate spread})$$

Dengan demikian tarif kamar rata-rata potensial pada contoh ini adalah Rp 79,000 $\{ \text{Rp } 75,000.- + (40\% \times \text{Rp } 10,000) \}$

TARIF RATA-RATA vs TARIF RATA-RATA POTENSIAL

Apabila tarif rata-rata potensial telah dihitung, maka setiap dari atau secara berkala pengelola hotel dapat membandingkan tarif sesungguhnya dengan tarif potensial tersebut. Sangatlah jarang bahwa tarif sesungguhnya akan lebih tinggi dari tarif potensial. Hal ini dapat terjadi akan dapat apabila persentase double occupancy melebihi 40% dan/atau ada pembebanan lebih untuk orang ketiga yang menghuni suatu kamar dan/atau karyawan bagain front office mampu menjual terlebih dahulu kamar yang memiliki tarif mahal.

Pada situasi lain, tarif kamar sesungguhnya dapat lebih rendah dibanding tarif kamar potensial, dan dapat diukur dan dinyatakan dalam perentase, dan diukur dengan membagi tarif tersebut dengan tarif potensial (ratio tarif rata-rata). Sebagai contoh bila ternyata tarif sesungguhnya yang dicapai adalah Rp 72,000.- maka ratio tarif rata-rata (average rate ratio) adalah :

$$\frac{\text{Rp } 72,000.-}{\text{Rp } 79,000.-} \times 100\% = \text{Rp } 91\%$$

Angka ini menunjukkan bahwa hotel hanya mampu mencapai 91% tarif rata-rata potensialnya. Hal ini dapat terjadi karena persentase double occupancy jatuh dibawah normal (40%) dan/atau karyawan bagian front office mampu menjual kamar dengan tarif rendah, atau hotel telah memberikan potongan harga sebesar 9% dari rack rate.

TARIF KAMAR UNTUK SEGMENT PASAR TERTENTU

Dengan menggunakan tarif kamar rata-rata potensial sebesar Rp 79,000.- tersebut di muka, memungkinkan hotel untuk menghitung tarif kamar untuk masing-masing jenis pasar (market segment), yang menjadi pelanggan hotel seperti disajikan pada table berikut ini :

Tabel 3
Komposisi Segmen Pasar Hotel

Segmen Pasar	Jumlah kamar Dihuni (Tahunan)	Persentase	Rack Rate
Group Bisnis	5,110	40%	100%
Group Konferensi	4,471	35%	90%
Group Tour	3,193	25%	80%
	12,775	100%	

Kolom persentase menunjukkan komposisi penjualan kamar (sales mix) masing-masing segmen pasar, misalnya group bisnis menghuni 40% dari total kamar yang dihuni. Sedangkan kolom rack rate menunjukkan persentase rack rate yang akan dibebankan kepada pelanggan di masing-masing segmen tersebut. Misalnya : group bisnis akan membayar sebesar 100% dari rack rate (tidak mendapatkan potongan tarif), sedangkan group konferensi akan membayar 90% (menerima potongan tarif sebesar 10%). Pertanyaannya, berapakah tarif kamar rata-rata untuk masing-masing

segmen pasar untuk menjamin tercapainya tarif rata-rata sebesar Rp 79,000.-

Untuk menghitung tarif masing-masing segmen pasar tersebut, harus dihitung terlebih dahulu rack rate rata-rata potensial yang baru untuk group bisnis yang tidak mendapatkan potongan. Tarif ini harus lebih tinggi dari sebelumnya, karena segmen pasar lainnya akan menerima potongan tarif, sehingga rack rate yang baru harus dinaikkan untuk mengkompensasi potongan tarif. Rack rate rata-rata potensial yang baru dihitung dengan menggunakan metode rata-rata tertimbang sebagai berikut :

$$\frac{\text{Rp } 72,000.-}{(40\% \times 100\%) + (35\% \times 90\%) + (25\% \times 0\%)}$$

Di penyebut pada setiap kurung, angka pertama menunjukkan proporsi suatu segmen pasar dan angka kedua adalah persentase rack rate untuk segmen pasar tersebut. Rack rate untuk segmen group bisnis menjadi :

$$\frac{\text{Rp } 72,000.-}{(40\% + 35.5\% + 2\%)} = \frac{\text{Rp } 79,000.-}{91.5\%} = \text{Rp } 86,339$$

Dengan rack rate untuk group bisnis sebesar Rp 86,339.- tersebut, maka tarif untuk group konferensi dan group tour (yang keduanya menerima potongan tarif) adalah sebagai berikut :

Group konferensi	Rp 86,339 x 90% = Rp 77,705,-
Group Tour	Rp 86,339 x 80% = Rp 69,071.-

Untuk memastikan apakah tarif tersebut akan menghasilkan pendapatan penjualan yang diperlukan untuk memperoleh tarif kamar rata-rata potensial dapat dilakukan pengujian sebagai berikut :

Tabel 4
Perhitungan Tarif Kamar Rata-Rata Potensial

Segmen Pasar	Jumlah Kamar	Tarif Rata-Rata	Total Penjualan
Group Bisnis	5,110	86,339	441,192,290
Group Konferensi	4,471	77,705	47,419,055
Group Tour	3,194	69,701	220,612,774
Total	12,775		1,009,224,774

Tarif Rata-rata = Rp 1,009,224,119 / 12,775 = Rp 78,999,9 atau Rp 79,000.-

MANAJEMEN PENDAPATAN

Tujuan utama dari room department pada kebanyakan hotel adalah menjual kamar hotel untuk meningkatkan persentase hunian (the occupancy percent). Sementara tujuan manajemen hotel adalah untuk memaksimalkan pendapatan (yield) dari kamar yang tersedia. Sayangnya, kebanyakan metode yang selama ini digunakan untuk mengukur upaya pemasaran hotel tidak menghasilkan keputusan penjualan yang dapat memaksimalkan pendapatan. Upaya pemasaran hanya menekankan kepada pencapaian persentase hunian dan tarif rata-rata.

MASALAH PENGUKURAN

Kelemahan persentas hunian adalah tidak mampu menunjukkan apakah pendapatan penjualan kamar telah tercapai secara maksimum. Sebagai contoh, 100% kamar hitel dihuni, tetapi banyak diantara tamu yang menginap membayar tarif kamar dibawah tarif maksimum (rack rate). Dengan kata lain, seorang manajer yang kinerjanya diukur dengan tingkat hunian kamar yang dicapai, akan berusaha untuk meningkatkan tingkat hunia kamar dengan mengorbankan tarif kamar.

Kemungkinan lain, seorang manajer kinerjanya diukur atas dasar tarif kamar rata-rata yang mampu dicapainya. Manajer tersebut akan berusaha untuk menaikkan arif kamar rata-rata dengan menolak menjual kamar dengan tarif lebih rendah daripada rack rate, sehingga akan menjauhkan pelanggan yang tidak bersedia membayar tarif tersebut.

YIELD STATISTIC

Ukuran kinerja manajer yang lebih baik dibandingkan ukuran tingkat hunian dan tarif kamar rata-rata adalah yield statistic. Yield dirumuskan sebagai berikut :

$$\frac{\text{Pendapatan Sesungguhnya}}{\text{Pendapatan Potensial}} \times 100\%$$

Pendapatan potensial adalah total pendapatan penjualan kamar, yang dihasilkan jika 100% occupancy dapat dicapai setiap kamar dijual pada tarif maksimum (rack rate). Sebagai contoh, jika sebuah hotel memiliki 150 kamar, setiap kamar mempunyai tarif maksimum Rp 100,000.- maka pendapatan potensialnya adalah Rp 15,000,000.- (Rp 100,000.- x 150 kamar). Apabila pendapatan sesungguhnya untuk suatu malam adalah Rp 10,000,000.-, maka yield untuk malam tersebut adalah :

$$\frac{\text{Rp 10,000,000.-}}{\text{Rp 15,000,000.-}} \times 100\% = 66\%$$

Dengan demikian yield mengkombinasikan dua faktor jumlah kamar yang tersedia (room inventory) dan tarif kamar. Manajemen

persediaan kamar (room inventory management) berkaitan dengan berapa banyak kamar yang disediakan untuk masing-masing segmen pasar dan berapa permintaan segmen pasar terhadap kamar tersebut. Manajemen tarif (pricing management) berkaitan dengan berapa tarif kamar yang akan dibebankan kepada masing-masing segmen pasar tersebut.

KOMBINASI TARIF KAMAR DAN OCCUPANCY

Persentase yield yang sama dapat icapai dengan menggunakan kombinasi tarif kamar dan tingkat hunian (occupancy) yang berbeda-beda. Sebagai contoh, berikut disajikan tiga situasi, yang masing-masing menunjukkan kombinasi berbeda dan menghasilkan total pendapatan sesungguhnya atau persentase yield yang sama yaitu :

Kamar A 100 kamar dihuni x Rp 100,000.- tarif rata-rata = Rp 10,000,000.-

Kamar B 120 kamar dihuni x Rp 83,334.- tarif rata-rata =Rp 10,000,000.-

Kamar C 140 kamar dihuni x Rp 71,430.- tarif rata-rata =Rp 10,000,000.-

Jika total pendapatan potensial adalah Rp 15,000,000.-, maka yield pada setiap situasi adalah sama yaitu : 66,7% (Rp 10,000,000.- / Rp 15,000,000.-. meskipun setiap situasi memiliki kesamaan pada totl pendapatan dan persentase yield, akan tetapi pada beberapa faktor mereka akan beredah. Misalnya : kasus B dan C memiliki jumlah kamar dihuni (room occupied) lebih banyak dibandingkan dengan kaus A, yang berarti akan lebih banyak biaya housekeeping dan energy. Sebaliknya pada kasus B dan C berarti terdapat lebih banyak tamu yang menginap di hotel, yang akan menikmati fasilitas dan meningkatkan pendapatan departemen lain. Lebih jauh lagi, bila

tamu tersebut adalah pelanggan hotel untuk pertama kalinya dan puas dengan pelayanan hotel, maka mereka akan dapat menjadi pelanggan tetap dan menjadi iklan yang baik bagi hotel kepada pelanggan potensial lainnya (positive word of mouth advertising), yang berarti menaikkan pendapatan di masa datang.

Oleh karena yield statistic merupakan kombinasi antara tingkat hunian dan tarif kamar rata-rata, maka yield statistic juga dapat dihitung dengan mengalikan persentase hunian sesungguhnya (actual occupancy percent) dan ratio tarif rata-rata (average rate ratio). Ratio tarif rata-rata adalah tarif rata-rata sesungguhnya yang dinyatakan dalam perentase dari tarif maksimum potensial.

Pada contoh di muka, tarif potensial maksimum adalah Rp 100,000.- (Rp 15,000,000 dibagi dengan 150 kamar). Pada kasus A, dengan 100 kamar dihuni (66,7%) dan ratio tarif rata-rata 100% (karena tarif rata-rata sesungguhnya sama dengan tarif potensial maksimum), maka yield statistic untuk kasus A (dan juga kasus B dan C) adalah sebagai berikut :

$$\text{Kasus A : } \frac{100}{150} \times \frac{\text{Rp } 100,000}{\text{Rp } 100,000} = 66,7\% \text{ hunian} \times \text{Rp } 1 \text{ ratio tarif} = 66,7\%$$

$$\text{Kasus A : } \frac{120}{151} \times \frac{\text{Rp } 83,334}{\text{Rp } 100,000} = 80\% \text{ hunian} \times \text{Rp } 0.8333 \text{ ratio tarif} = 66,7\%$$

$$\text{Kasus A : } \frac{140}{150} \times \frac{\text{Rp } 71,430}{\text{Rp } 100,000} = 93,33\% \text{ hunian} \times \text{Rp } 0.7143 \text{ ratio tarif} = 66,7\%$$

Meskipun perentase hunian dan ratio tarif rata-rata tidak cukup memberikan informasi yang lengkap, dengan mengalikan keduanya menjadi persentase yield, akan diperoleh angka tunggal yang

comprehensive (single integrated statistic) yang akan menjadi ukuran kinerja suatu hotel yang lebih bermakna dan konsisten. Untuk dapat memaksimalkan angka tersebut, pengelola hotel dapat menerapkan konsep manajemen pendapatan (yield management).

Tujuan manajemen pendapatan adalah untuk memaksimalkan pendapatan penjualan kamar hotel dengan menggunakan prinsip-prinsip ekonomi dasar untuk mengalokasikan jenis kamar yang tepat kepada jenis tamu yang tepat pada tarif yang para tamu siap untuk membayarnya.

Konsep memaksimalkan pendapatan sebenarnya bukanlah hal yang baru bagi para pengelola hotel. Para manajer hotel sudah tahu bahwa dalam periode menurun, mereka dapat meningkatkan permintaan kamar dengan melihat data jumlah reservasi untuk waktu mendatang yang dimilikinya, kemudian memberikan potongan tarif untuk kamar-kamar yang masih tersedia untuk merangsang permintaan kamar yang masih tersedia. Sebaliknya pada periode puncak, dimana tingkat hunian kamar mendekati 100%, mereka dapat menaikkan tarif kamar bagi para tamu yang diketahuinya akan bersedia membayarnya untuk menjamin reservasi mereka. Kebanyakan pengelola hotel menggunakan konsep permintaan dan penawaran (demand and supply) ini untuk menetapkan tarif kamar.

PENERAPAN MANAJEMEN PENDAPATAN

Banyak hotel telah menerapkan konsep manajemen pendapatan (yield management) dan meninggalkan praktek penetapan tarif dengan metode tradisional yang mendasarkan diri pada jenis kamar dan musiman. Dengan menggunakan computer untuk meramal permintaan kamar, akan menghilangkan banyak pekerjaan

menerka/menebak. Proses ini melibatkan jumlah kamar yang hari dijual pada berbagai tarif kamar. Dengan menerapkan manajemen pendapatan ini, hotel dapat memiliki berbagai macam tarif kamar, dan dengan memiliki berbagai tarif kamar, sistim manajemen pendapatan akan dapat mempengaruhi permintaan dan bahkan lama tinggal tamu (length of stay) untuk meningkatkan laba hotel.

Pelanggan potensial hotel pada awalnya merasa diperlakukan tidak adil dibebani tarif kamar berbeda atas dasar waktu reservasi mereka. Apa yang kemudian diperlukan apabila menerapkan manajemen pendapatan ini adalah program pendidikan pelanggan dan fleksibilitas sistim yang memungkinkan karyawan bagian reservasi untuk menggunakan pertimbangannya ketika merasa langganan potensial enggan dibebani tarif yang tinggi.

PERLUNYA KOMPOROMI

Manajemen pendapatan melibatkan kompromi. Sebagai contoh situasi yang paling diinginkan adalah memiliki 100% tingkat hunian kamar, dengan semua kamar terjual pada tarif maksimum (rack rate). Bagi kebanyakan hotel, situasi seperti ini, dalam basis tahunan tidaklah bersifat realistis dan akan mengakibatkan terjadi kamar yang kosong dan hilangnya pendapatan, karena kurangnya permintaan atas kamar bertarif tinggi.

Situasi sebaliknya adalah kebijakan menurunkan semua tarif kamar untuk menjamain tercapainya 100% tingkat hunian kamar. Sekali lagi, hal ini akan mengakibatkan hilangnya pendapatan, karena beberapa pelanggan yang membayar lebih rendah sebenarnya merupakan pelanggan yang siap membayar tarif lebih tinggi.

Pada kedua situasi tersebut pendapatan (yield) tidak maksimum. Tujuan dari manajemen pendapatan ini adalah untuk memutuskan trade-off antara memaksimalkan tarif kamar dan memaksimalkan tingkat hunian; dan antara berapa banyak kamar pada tarif maksimum (rack rate) dan berapa banyak kamar pada tarif yang diberi potongan (discounted rate) akan ditawarkan selama suatu periode waktu tertentu kepada setiap segmen pasar yang berbeda.

Rangkuman

Discount grid merupakan daftar yang menunjukkan pengaruh berbagai potongan tarif kamar terhadap total pendapatan penjualan kamar hotel. Beberapa metode discount seperti Tarif Rata-Rata vs Tarif Rata-Rata Potensial, dan Tarif Kamar pada segmen tertentu. Manajemen pendapatan (yield management), yang mengkombinasikan dua faktor penentu penjualan yaitu : jumlah kamar tersedia, dan

Soal Latihan

1. Sebut dan jelaskan prinsip dan metode pemotongan tarif kamar ?
2. Apa yang dimaksud dengan dicount grid ?
3. Mengapa manajemen pendapatan perlu melibatkan kompromi

DAFTAR PUSTAKA

(a) Buku

Bambang Riyanto., (2000), *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*.
Yayasan Penerbit Gadjia Mada Yokyakarta.

Brun, Willam J., (1999), *Accounting for Manager Texas and Cases*, Second
Edition, South Western Publishing, (International Thomson
Publishing) USA

Carnergie, G Jones, S Norris, G, Wigg, R, and William
B.(1999),*Accounting Financial and Organization Decision Making*,
Irwin/McGraw Hill Roseville Australia.

Hales, J. (2006). *Accounting and financial analysis in the hospitality
industry*. Routledge.

Isaac. N. Reynolds., Allen. B. Sanders, A. Douglas Hilman, (2000).
Financial Accounting, second editiion an Introductory Perspective,
The Dryden Press Australia.

John Hamilton, Rudi Otrupcek., (1996), *Financial Management*. Mc
Graw-Hill Book Company Australia Pty Limited.

Kirkwood, C. Ryan., J. Fault, T, Stanley . (1991), Accounting, an Introductory Perspective, second edition, Pitman Australia.

Lindsay Yates., Nicholas A. Mroczkowski, (2000), TAFE Accounting, an Introductory Approach, Thomas Nelson Australia, 480 La Trobe Street , Melbourne Voctoria Australia.

(b) Jurnal

Black, F. 1993, "Choosing accounting rules", *Accounting Horizon* , 7(4), December 1 – 17.

Donelan J.G and Caplan E. A. 1998, "Value Chain Analysis.A Strategic Approach to Cost Management". *Journal of Cost Management* , 12 (2), 7 – 15.

Merchant, K. A., 1982, " The control function of management". *Sloan Management Review*, Summer, 43 – 55

Opler, T. C., Saron., M and Titman, S. 2018, "Designing capital structure to create stakeholder value", *Journal of Applied Corporate Finance*, 10(1), Spring 21 – 33.

Ryan, G. T., Vasconcellos, G. M, and Kish, R. J, 2018, "Capital structure decision : What have we learned" *Business Horizons*, Sep – Oct 4- - 50.

Sloan R. G, 1996, "Using earning and free cash flow to evaluate corporate performance", *Journal of Applied Corporate Finance*, 9(1) , Spring 70 – 78.

Schmidgall, R.S, and DeFranco., A. L, 1988, "Budgeting and forecasting current practicesin the logging industry", *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December 45 – 51.

Walker K.B &Denna , E.L. (1977) *A New Accounting System is Emerging*, *Management Accounting*, pp 22 – 30

Glosary

- Aktiva (*Assets*) : Adalah setiap “barang berwujud” (seperti tanah, gedung, mesin perlengkapan) atau “hak” yang mempunyai nilai uang (seperti tagihan yang disebut piutang dagang, pembayaran di muka atau uang muka atas jasa tertentu yang baru akan diterima dimasa yang akan datang seperti asuransi dibayar dimuka).
- Aktiva Lancar : Uang kas dan aktiva lain yang diharapkan dapat dicairkan menjadi uang kas atau dijual atau dihabiskan, biasanya dalam jangka waktu 1 tahun atau kurang dari 1 tahun. Uang kas mencakup rekening baik, uang tunai, cek, giro dan wesel. Disamping uang kas maka dalam aktiva lancar ada juga wesel tagih, piutang usaha/dagang,

perlengkapan dan biaya dibayar dimuka.

Aktiva tetap : Yaitu kekayaan atau harta yang berupa barang berwujud yang digunakan dalam perusahaan yang sifatnya permanent atau relative tetap. Aktiva tetap ini berupa peralatan, mesin, bangunan dan tanah. Kecuali tanah, aktiva yang lain secara bertahap menyusut atau kehilangan kegunaannya dengan berlalunya waktu. Aktiva ini dikenal dengan penyusutan.

Biaya tetap (*Fixed Cost*) : Biaya yang tidak dipengaruhi oleh jumlah unit yang akan diproduksi.

Biaya tidak tetap (*Variabel Cost*) : Yakni biaya yang jumlahnya meningkat bersamaan dengan naiknya jumlah unit yang diproduksi (hasilkan).

Break Even Point : *Break Even Point* dapat diartikan sebagai suatu titik atau keadaan dimana perusahaan dalam operasinya tidak memperoleh laba dan tidak mendapat rugi. Dengan perkataan lain pada keadaan itu keuntungan atau kerugian sama dengan nol.

Cash Inflow : Mengidentifikasi sumber-sumber penerimaan, jumlah dan waktu dari semua *cash inflow* yang diantisipasi dalam setiap periode.

- Cash Outflow* : Indentifikasi semua pengeluaran-pengeluaran yang terjadi di hotel yang diperkirakan dalam suatu waktu tertentu.
- Current Ratio : adalah untuk mengukur tingkat likuiditas kemampuan hotel untuk membayar hutang jangka pendek yang segera jatuh tempo.
- Financing : Menunjukkan *Net Cash Flow* serta besarnya kebutuhan dana jika terjadi defisit dan surplus.
- Kewajiban / Hutang (*Liabilities*) : Adalah hutang kepada pihak luar (*kreditur*) yang harus dibayar perusahaan dengan uang atau jasa tertentu pada suatu saat tertentu di masa yang akan datang.
- Kewajiban Jangka Panjang : Kewajiban yang akan jatuh tempo dalam jangka waktu yang lebih lama, biasanya lebih dari 1 tahun.
- Kewajiban Jangka Pendek atau Kewajiban Lancar : Yaitu Kewajiban yang akan jatuh tempo dalam waktu dekat, biasanya 1 tahun atau kurang.
- Laporan Perubahan Modal : Adalah ikhtisar perubahan modal pemilik yang telah terjadi dalam suatu periode tertentu .
- Laporan Rugi Laba : Laporan rugi laba untuk menggambarkan hasil operasi perusahaan dalam suatu periode waktu tertentu.

- Laporan Rugi Laba : Adalah ikhtisar dari pendapatan dan biaya perusahaan dalam suatu periode tertentu, misalnya 1 bulan atau 1 tahun.
- Modal : Modal pemilik dicantumkan dalam neraca dibawah kewajiban. Modal adalah hak pemilik perusahaan atas kekayaan (*aktiva*).
- Neraca (*Balance Sheet*) : Adalah suatu daftar yang menggambarkan aktiva (harta/kekayaan), kewajiban (hutang) dan modal perusahaan pada saat (tanggal tertentu).
- Ratio Kas (*Cash Ratio, immediate Solvency Ratio*) : *Cash Ratio* merupakan perbandingan antara aktiva lancar yang paling likwid (uang kas, giro di bank dan surat-surat berharga) yang dimiliki oleh suatu perusahaan dengan seluruh kewajiban jangka pendek yang dengan segera harus dipenuhi.
- Ratio Laba Bersih (*Net Profit Margin On Sales*) : Ratio laba bersih merupakan ratio antara laba bersih setelah pajak (*Earning After Taxes / Ear*) yang diperoleh selama periode tertentu dengan nilai penjualan selama periode yang sama.
- Ratio Laba Kotor (*Gross Margin atau Gross Profit On Sales*) : Ratio Laba merupakan ratio antara laba kotor yang diperoleh selama periode tertentu dengan nilai penjualan selama periode yang sama.

Ratio Operasi (*Operating Ratio*) : Ratio Operasi yaitu ratio antara harga pokok penjualan dan biaya operasi dengan nilai penjualan yang menunjukkan beban harga pokok penjualan dan biaya operasi untuk setiap Rp. 1 – nilai penjualan.

Indeks

Acid Test Ratio (Quick Ratio), Hal 17	Investor, Hal 1,7
Elastis, Hal 77	Kreditur, Hal 7
Financial Leverage, Hal 37	Kualitas Pelayanan, Hal 74
Financial, Hal 36, 37	Kuliner, Hal 1
Front Office, Hal 2	Laba Rugi, Hal 69
Harga Pasar, Hal 9	Laba, Hal 63, 64
High Rate, Hal 74	Laporan Arus Kas, Hal 6
Income Tax, Hal 70	Laporan Harga Pokok Produksi, Hal 6
Intuitive, Hal 73	Laporan Keuangan, Hal 5, 7 – 10
Investasi, Hal 7	Laporan Laba otor, Hal 11

Laporan Perubahan Modal, Hal 6	(Account Receivable Turnover), Hal 17
Manajemen, Hal 1,8	
Margin of Safety, Hal 54	Piutang Dagang
Margin of Safety, Hal 64	(Account Receivable Ratio), Hal 14,16
Modal Kerja (Working Capital), Hal 10	Potongan Harga, Hal 77, 78
Neraca (Balance # Sheet), Hal 11	Price Earning Ratio, Hal 30
Net Cash Flow, Hal 37, 42	Profit Margin, Hal 53
Nilai Liquidasi, Hal 8	Profit Volume Ratio, Hal 57
Pajak Pendapatan (Income Tax), Hal 70	Profitabilitas, Hal 76
Pangsa Pasar (Market Share), Hal 2	Promosi, Hal 1
Pembelian Kredit, Hal 41	Ramalan, Hal 54
Pembelian Tunai, Hal 36	Ratio Investasi, Hal 29
Pemegang Saham, Hal 6	Ratio Laba Bersih Terhadap Penjualan (Net Profit to Sales Ratio), Hal 20
Pendapatan (Revenue), Hal 8	Ratio Persediaan (Inventory Ratio), Hal 18
Pendapatan bunga (Interest Revanue), Hal 36	Ratio Total Utang Terhadap Total Modal (Debt To Equity Ratio), Hal 19
Penjualan (Sales), Hal 36, 53, 55	Ratio, Hal 10, 12
PenjualanKredit, Hal 40	Return On Owners Equiy (ROE), Hal 22
Penjualan, Hal 62	Rugi / Laba, Hal 5, 11
Penjualan, Hal 57, 74	Saham, Hal 6
Penyusutan / Depresiasi, Hal 8	Stabilitas Pasar, Hal 75
Perang Tarif, Hal 74	
Perputaran Piutang	

Surplus, Hal 2, 35, 37
Tagihan, Hal 2
Target Laba, Hal 63, 64
Target Penjualan, Hal 64, 65, 66
Tarif Ganda, Hal 82
Tarif Jangka Panjang, Hal 76
Tarif Jangka Pendek, Hal 76
Tarif Kamar, Hal 61, 73, 74, 75, 79
Tarif Tunggal, Hal 82
Tarif, Hal 77, 78, 82
Tarif Kamar, Hal 2
Tingkat Hunian (Occupancy Rate),
Hal 65, 66, 69, 78
Tingkat Hunian, Hal 75, 84
Total Biaya Tetap, Hal 68
Tourist Destination Region (TDR),
Hal 1
Transaksi, Hal 2

FINANCIAL ANALYSIS FOR HOTELS, CONVENTIONS, & EVENTS



Penyusun:
Benny I. Towoliu, SE.,MPar
Djibrael Djawa, SE, M.Intl.Hotl.Manag
Selvy Kalele, SE.,MSi





Benny Irwan Towoliu, lahir di Manado 21 September 1973. Menamatkan S1 Management di Fakultas Ekonomi Universitas Sam Ratulangi, tahun 1998. Di 2006, sebagai staf pengajar di Jurusan Pariwisata Politeknik Negeri Manado. Tahun 2010 menyelesaikan Studi Magister Pariwisata di Program Studi Kajian Pariwisata Universitas Udayana Bali Konsentrasi Perencanaan Kawasan Pariwisata. Mengikuti *Short-Course* Penulisan Ilmiah di Luar Negeri Bidang Study *Tourism & Hospitality*, Hongkong PolyU, 2017 serta Short Course Sustainable Tourism Development, Australia 2018. Pelatihan asesor kompetensi bidang Housekeeping dari Lembaga Sertifikasi Profesi Bali, tahun 2008, terdaftar sebagai Asesor kompetensi bidang Housekeeping melakukan uji kompetensi diberbagai kalangan baik pekerja hotel maupun siswa/mahasiswa di tingkat SMK/Perguruan Tinggi yang tersebar di kota Manado dan Bali. Menjabat sebagai Kepala Laboratorium Housekeeping di 2010. Sejak 2013 dipercayakan sebagai Ketua Program Studi Manajemen Perhotelan Diploma IV Politeknik Negeri Manado. Peneliti aktif sejak 2013 dan beberapa kali mendapatkan Hibah Riset Internal dan Nasional (DRPM) dan mempublikasikan hasil riset di jurnal Nasional & Internation. Pengajar Mata Kuliah Introduction to Tourism Industri, Housekeeping, Manajemen Keuangan, Metodologi Penelitian dan SIM Hotel.



Djibrael Djawa, Palu, 24 Januari 1961. Menyelesaikan S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Sam Ratulangi 1985. Sebagai staf pengajar di Politeknik Negeri Manado 1985. Melanjutkan Studi Master Degree di Southern Cross University (SCU, Lismore NSW Australia, 2001 dengan mengambil Konsentrasi Hotel Management, lulus dengan gelar Master Intl Hotel Management. Pernah mengikuti Fellowship Program di Adelaide Australia, 1992. Sebagai Lead Auditor in Quality Management System 2008, Pernah Menjabat Kepala Lab Office Model. Ketua Jurusan Administrasi Bisnis 2002 -2004. Sebagai Kepala Unit P3M 2004-2012. Saat ini sebagai pengajar tetap untuk Mata Kuliah, Akuntansi

Dasar, Financial Accounting, Statistik Pariwisata, Metodologi Penelitian, Studi Kelayakan Bisnis dan SIM Hotel



Selvy Kalele, Lahir di Manado 09 Juli 1971, menamatkan S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Sam Ratulangi, 1996. Menjadi dosen tetap di Politeknik Negeri Manado, 1999. Kembali melanjutkan studi S2 di Universitas Sam Ratulangi dengan mengambil Konsetrasi Manajemen Sumber Daya, lulus 2015. Saat ini dipercayakan sebagai Senator dari Jurusan Pariwisata untuk Politeknik Negeri Manado (2017-2020). Sebagai pengajar tetap untuk Mata Kuliah, Principle Accounting, Financial Accounting For Hotel, Pembelian Pergudangan, Manajemen Keuangan dan Psikologi Pelayanan

