

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada masa lalu, aktivitas makan dan minum di luar rumah merupakan selingan dari kegiatan makan dan minum di rumah sehari-hari dan hanya dinikmati oleh kalangan tertentu saja. Tetapi dengan diikutinya perkembangan zaman yang pesat dan modern, ditambah dengan adanya perbaikan ekonomi masyarakat setempat sekarang ini. Banyak sekali masyarakat yang keluar rumah untuk berbagai kesibukan bukan hanya untuk bekerja tetapi juga untuk hiburan.

Hal ini menyebabkan semakin meningkatnya permintaan masyarakat akan suatu industri jasa yang menjual makanan dan minuman. Dengan berjalannya waktu, ada banyak bentuk pelayanan yang diciptakan manusia demi pemenuhan kebutuhan akan makanan dan minuman. Pengertian industri pada Kamus Umum Bahasa Indonesia adalah :

“Perusahaan untuk membuat atau menghasilkan atau memproduksi barang-barang.” (1996:380)

Dewasa ini banyak sekali bentuk pelayanan dalam bidang makanan dan minuman salah satunya adalah restoran, seperti yang diungkapkan oleh Dennis L.Foster sebagai berikut :

” *Commercial restaurant are divided into five categories: classical, occasional, speciality, family-stlye, fast food.* ” (1993:25)

Bahwa komersial restoran dibagi mejadi lima kategori yaitu *classical* (restoran yang dibuat untuk orang-orang yang berpengalaman dalam bidang

makanan dan minuman), *occasional* (restoran yang memiliki perputaran menu yang baik, harga yang cukup sampai tinggi dan tradisional, makan ala keluarga), *speciality* (restoran yang suasana dan dekorasi disesuaikan dengan tipe makanan yang disajikan), *family-style* (restoran sederhana yang disediakan untuk keluarga atau rombongan), *fast food* (restoran yang pengolahan dan penyajian makanan dan minumannya cepat).

Jenis usaha pelayanan makanan dan minuman yang akan penulis kemukakan di sini berkisar pada restoran saja. Pengertian restoran menurut Marsum. WA :

“ Restoran adalah suatu tempat atau bangunan yang diorganisasi secara komersial, yang menyelenggarakan pelayan dengan baik kepada semua tamunya baik berupa makanan dan minuman.” (1993:7)

Sedangkan tujuan dari restoran tersebut menurut Marsum. WA :

“Restoran mempunyai tujuan untuk mengejar keuntungan dari kelangsungan hidup usaha itu.” (1993:8)

*Fast food* merupakan salah satu jenis dari restoran, *fast food* ini didesain terutama untuk efisiensi dan tepat guna, biasanya memiliki kedai pelayan sendiri, menu yang terbatas dan harga yang rendah. Pernyataan ini dikemukakan oleh Dennis L.Foster yaitu :

“ *Fast food is any eatery designed primarily for efficiency and convenience, usually with a self service counter, a limited menu and low prices.*” (1993:33)

*Fast food* jika diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia adalah makanan cepat saji. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia pengertian dari makanan cepat saji adalah :

“ Makanan yang pengolahan dan penyajiannya dilakukan serba cepat.”  
(1996:199)

Café “X” ini menjual berbagai produk yang dipresentasikan ke dalam bentuk menu. Menu menyediakan daftar dari bagian-bagian makanan yang ada untuk diseleksi atau dipilih oleh konsumen, yang juga merupakan alat pemasaran untuk operasi pelayanan makanan. Pernyataan ini dikemukakan oleh Marian C.Spears :

*“The menu provides a list of food items available for selection by a customer, thus becoming a sales tool for food service operations.”*  
(1995:146)

Menurut pendapat Knight dan Lendal.H :

*“ The menu is central to the entire food service operation.”* (1989:75)

Bahwa menu merupakan inti dari seluruh operasional makanan. Sedangkan menu yang baik adalah menu yang dapat dilihat dari popularitas dan keuntungan yang diperoleh dari penjualan jenis makanannya seperti diungkapkan oleh Jack D.Ninemeir, yaitu :

*“ There are two measure of how good a menu items is: its popularity and its profitability.”* (1991:113)

Adakalanya keinginan dan selera dari konsumen dapat berubah-ubah terhadap makanan yang dikonsumsinya. Hal ini dapat berpengaruh kepada kepopuleran menu tersebut. Sebuah menu sebaiknya menekankan pada keinginan dan selera konsumen, selain itu menu juga harus memberikan keuntungan bagi perusahaan. Hal ini dikemukakan oleh Knight dan Lendal .H :

*“ A menu must be emphasize popular foods to achive a high volume of sales. It must also feature high-profit items.”* (1989:69)

Evaluasi adalah tugas manajemen untuk meninjau perkembangan operasi-operasi terhadap keseluruhan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Jack. D Ninemeir :

*“ Evaluating: The management task of reviewing the operations progress toward overall organizational goals.” (1990:356)*

Pengevaluasian menu perlu diadakan pada setiap periode tertentu untuk melihat sejauh mana menu tersebut diminati oleh tamu dan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan seperti pendapat dari Nancy Scalon :

*“ It’s important to periodically evaluate the sales to identify those menu items that are creating the highest volume sales.” (1992:94)*

Evaluasi menu dilakukan dengan menganalisis popularitas dan kemampuan masing-masing jenis makanan dan minuman pada sebuah menu dalam memberikan kontribusi keuntungan. Hal ini diungkapkan oleh Jack D. Ninemeier :

*“ Menu items can be evaluated in term of both their popularity and profitability.” (1991:114)*

Salah satu alat untuk mengevaluasi atau menganalisis menu yaitu menggunakan *menu engineering*. *Menu engineering* adalah suatu metoda analisis menu yang menggabungkan setiap *contribution margin (gross profit)* dari setiap bagian menu dengan popularitasnya atau permintaan untuk setiap jenis makanan oleh konsumen-konsumen dari restoran itu. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Colmant dan Martin G.Jagels :

*“ Menu Engineering: a method of menu analysis that combines each menu item’s contribution margin (gross profit) with its popularity, or the demand for that item by the restaurant’s customers.” (2001:604)*

Pada evaluasi menu ini, kita dapat memeriksa apakah produk-produk yang ditawarkan dalam menu tersebut sudah memiliki kondisi yang ideal, di mana posisi ideal dari sebuah menu yaitu menguntungkan bagi perusahaan disamping juga populer di mata konsumen. Melalui evaluasi menu ini pihak pengelola juga akan dapat mengetahui produk-produk mana di dalam menu yang memberikan kontribusi tinggi terhadap pencapaian penjualan perusahaan dan produk-produk mana yang kontribusinya rendah sehingga pihak pengelola akan dapat melakukan tindakan lanjutan terhadap produk-produk seperti yang diatas. Hal ini sesuai dengan pernyataan Jack D.Ninemeir :

*“ If overall sales or the sales of particular menu items are not meeting management’s projection or expectations, the menu is one of several areas that should be investigated.” (1990:128)*

Banyaknya konsumen yang memesan suatu jenis makanan akan mempengaruhi popularitas jenis makanan tersebut hingga akan memberikan keuntungan yang lebih besar pada pihak perusahaan. Oleh karena itu popularitas menu makanan diperlukan untuk mengetahui besarnya *contribution margin* tiap jenis makanan yang terjual dan terdapat di dalam menu makanan.

Menurut Jack D.Ninemeir :

*“The basic for measuring degree for popularity of each item is called the popularity index.” (1991:115)*

Indeks popularitas makanan yang terdapat dari dalam *menu engineering* dapat diartikan sebagai dasar untuk mengukur tingkat popularitas dari masing-masing jenis makanan. Dalam hal ini popularitas makanan terukur melalui sejumlah produk yang paling dominan dibeli dan dikonsumsi konsumen.

Evaluasi menu ini menganalisa gabungan antara 2 faktor yaitu *index popularity* dan *contribution margin*. Bila dianalisa secara parsial atau sendiri-sendiri dari faktor tersebut maka evaluasi yang dilakukan tersebut kurang efektif. Disamping kedua hal tersebut *contribution margin* dan *index popularity*, ada faktor lain yang dapat memperjelas dalam menganalisa menu yaitu *profit factor*. *Profit factor* ini membandingkan antara *contribution margin* tiap jenis makanan dari menu terhadap rata-rata *contribution margin*. *Profit factor* ini juga bagi kita untuk melihat peranan atau kontribusi yang diberikan dari setiap jenis makanan terhadap menu secara keseluruhan.

Setelah penulis melakukan pengamatan selama operasional di Café “X”, ternyata perusahaan ini melakukan metoda pengevaluasian menu yang kurang efektif karena hanya didasarkan pada kepopuleran suatu produk tanpa memperhatikan tingkat keuntungan yang didapat serta tidak adanya peran manajer di dalam pengambilan keputusan dari penjualan produk. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul:

**” Peranan Manajer Di Dalam Pengambilan Keputusan Untuk Meningkatkan Keuntungan Perusahaan Melalui Evaluasi Menu.”**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan masalah diatas yang penulis temui di lokasi penelitian maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana *index popularity* menu di Café “X” ?
2. Bagaimana *contribution margin menu* di Café “X” ?
3. Bagaimana *profit factor menu* di Café “X” ?
4. Bagaimana peranan manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan melalui alat bantu evaluasi menu ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian adalah untuk :

1. Mengetahui *index popularity* menu di Café “X” .
2. Mengetahui *contribution margin* menu di Café “X” .
3. Mengetahui *profit factor* menu di Café “X” .
4. Mengetahui peranan manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan melalui alat bantu evaluasi menu.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah untuk menerapkan konsep teori yang telah dipelajari oleh penulis, serta memberikan masukan kepada pihak pengelola Café “X” agar dilaksanakannya evaluasi menu secara optimal dengan menganalisa gabungan antara 2 faktor yaitu : *Index Popularity* dan *Contribution Margin* agar dapat meningkatkan keuntungan perusahaan.

## 1.5 Kerangka Pemikiran

Salah satu fungsi penting manajemen adalah perencanaan. Seperti yang diungkapkan oleh Mulyadi sebagai berikut :

“Dalam perencanaan, manajemen dihadapkan pada pengambilan keputusan yang menyangkut pemilihan berbagai macam alternatif. Untuk memutuskan alternatif yang akan dipilih, mereka menghadapi ketidakpastian. Oleh karena itu, manajemen memerlukan informasi yang dapat mengurangi ketidakpastian yang mereka hadapi, sehingga memungkinkan mereka menentukan pilihan dengan baik.” (2001:107)

Salah satu informasi yang penting yang biasanya diperlukan sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan adalah informasi akuntansi diferensial.

Informasi akuntansi diferensial mempunyai dua unsur pokok : merupakan informasi masa yang akan datang dan berbeda diantara alternatif yang dihadapi oleh pengambil keputusan. Informasi ini diperlukan oleh manajemen untuk pengambil keputusan mengenai pemilihan alternatif tindakan yang terbaik di antara alternatif yang tersedia.

Karena pengambilan keputusan selalu menyangkut pemilihan alternatif di antara berbagai alternatif yang tersedia seperti yang diungkapkan oleh Mulyadi :

“Informasi akuntansi yang bermanfaat adalah informasi akuntansi yang berbeda di antara tiap-tiap alternatif yang akan dipilih.” (2001:115)

Akuntan seringkali mengira bahwa dengan sendirinya manajemen memerlukan informasi akuntansi di dalam pengambilan keputusan. Anggapan ini tidak selamanya benar, karena pengambil keputusan menurut Mulyadi adalah :

“Manusia yang memiliki perilaku tertentu di dalam pengambilan keputusan.” (2001:107)

Dalam pengambilan keputusan, manajemen menggunakan berbagai cara di dalam model pengambilan keputusan mereka, yang dapat bersifat keuangan, nonkeuangan, dan bahkan yang bersifat nonkuantitatif.

Proses pengambilan keputusan dilaksanakan melalui empat tahap yang berurutan sebagai berikut :

1. Pengakuan dan perumusan masalah atau peluang.

Keputusan yang diambil oleh manajemen kemungkinan merupakan respon terhadap peristiwa yang mengandung masalah, ancaman yang dirasakan ada, peluang yang diperkirakan akan terjadi. Keputusan merupakan respon terhadap masalah yang timbul atau peluang yang terbuka bagi perusahaan.

Menurut Mulyadi masalah adalah :

“Perbedaan antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi yang ada.”  
(2001:108)

Informasi akuntansi kemungkinan dapat memberikan peringatan kepada manajemen mengenai adanya masalah yang segera memerlukan perhatian. Pendidikan, pengalaman, tempramen, bakat pribadi, dan faktor lainnya menentukan apakah suatu masalah dianggap sebagai suatu yang kritis, menjanjikan peluang, atau pemicu pengambilan keputusan. Beberapa manajer menyukai *status quo* dan hanya akan bereaksi terhadap peristiwa besar yang tidak diduga sebelumnya. Manajer yang lain cepat bereaksi untuk perbedaan yang sekecil apapun dan tidak mau membiarkan adanya perbedaan tersebut sebelum penyelesaian yang memuaskan ditemukan dan dilaksanakan.

Jika masalah atau peluang telah ditonjolkan untuk menarik perhatian, masalah atau peluang tersebut harus segera dirumuskan. Informasi akuntansi

memiliki kemampuan untuk memperjelas masalah yang dihadapi oleh manajemen dengan mewujudkan masalah tersebut dalam bentuk kuantitatif keuangan.

2. Pencarian tindakan alternatif dan pengkuantifikasian konsekuensinya masing-masing.

Dalam mencari tindakan alternatif, manajemen dapat menengok pengalaman yang sama yang terjadi di masa lalu dan menggunakan pemecahan masalah yang pernah berhasil digunakan untuk mengatasi masalah yang sama di masa lalu.

Cara lain dalam pencarian tindakan alternatif adalah dengan mencari alternatif baru untuk memecahkan masalah atau menghadapi peluang. Biasanya, alternatif ini ditempuh jika pengambil keputusan belum pernah memiliki pengalaman dengan masalah atau peluang yang dihadapinya sekarang.

Informasi akuntansi penuh menurut Mulyadi adalah :

“Akuntansi penuh berperan dalam mengkuantifikasikan konsekuensi setiap alternatif yang dipertimbangkan sebagai pemecah masalah atau sebagai cara untuk menghadapi peluang.” (2001:109)

3. Pemilihan alternatif optimum atau alternatif yang memuaskan.

Meskipun tahap ini tampaknya rasional, namun pemilihan akhir seringkali lebih didasarkan atas pertimbangan yang bersifat politik dan psikologis daripada pertimbangan ekonomis rasional.

4. Implementasi dan penindaklanjutan.

Implementasi hanya akan berhasil jika individu yang memiliki pengendalian terhadap sumber daya organisasi yang diperlukan untuk

melaksanakan keputusan tersebut sepenuhnya sanggup mewujudkan alternatif yang dipilih. Keadaan yang ideal menurut Mulyadi adalah :

”Jika kekuasaan atas sumber daya organisasi berada di tangan individu atau kelompok individu yang meresponi pengambilan keputusan tersebut.” (2001:110)

Untuk meyakinkan efisiensi implementasi keputusan, umpan balik hasil pelaksanaan keputusan harus diinformasikan secara periodik dan diperlukan pembetulan segera adanya penyimpangan yang tidak diinginkan.

Informasi akuntansi penuh berperan untuk mengukur sumber daya yang dialokasikan kepada alternatif yang dipilih dan memantau konsumsi sumber daya yang digunakan dalam pelaksanaan alternatif yang diputuskan untuk dijalankan.

## **1.6 Metoda Penelitian**

### **1.6.1 Metoda Penelitian**

Untuk metoda penelitian dalam penelitian ini, penulis mempergunakan metode deskriptif, pengertian metoda deskriptif menurut Jogiyanto H.M yaitu :

“ Suatu kegiatan riset yang tertuju pada masa sekarang dan aktual.”  
(1993:621)

Pada penyusunan dan penelitian tugas akhir ini, penulis meneliti, mengolah dan mengungkapkan suatu permasalahan yang ada di Café “X” .

## **1.6.2 Teknik Pengumpulan Data**

Penulis juga melakukan berbagai jenis kegiatan untuk dapat memperoleh data semaksimal mungkin. Cara pengumpulan data yang penulis gunakan adalah:

### **1.6.2.1 Observasi**

Menurut penjelasan Jogiyanto H.M observasi adalah :

“ Pengamatan langsung suatu kegiatan yang sedang dilakukan.”  
(1993:623)

Pada waktu melakukan observasi, analisis sistem dapat ikut partisipasi atau hanya mengamati saja orang-orang yang sedang melakukan suatu kegiatan tertentu yang sedang diobservasi.” Penulis melihat dan mengamati langsung objek yang sedang diteliti yaitu Café “X” , kemudian hal-hal yang dianggap penting kurang lebih terhitung sejak bulan Februari 2006 hingga bulan Mei 2006.

### **1.6.2.2 Wawancara**

Menurut Jogiyanto H.M :

“Wawancara adalah proses tanya jawab lisan yang merupakan alat pengumpul data yang disampaikan langsung tentang beberapa jenis data.” (1993:625)

Penulis melaksanakan wawancara langsung kepada pengelola Café “X” .

### **1.6.2.3 Studi Pustaka**

Menurut Suryabatara studi kepustakaan adalah :

“Mencari teori-teori, konsep-konsep, generalisasi-generalisasi yang dapat dijadikan landasan teoritis bagi penelitian yang dilakukan.” (1994:65)

Misalnya berupa buku-buku, majalah, naskah-naskah, dokumen-dokumen dan lain-lain. Penulis melakukan studi kepustakaan dengan mengunjungi perpustakaan Universitas Kristen Maranatha dan mencari sumber-sumber lain diluar Universitas Kristen Maranatha.

## **1.7 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian**

### **1.7.1 Lokasi Penelitian**

Penulis melakukan penelitian dan pengumpulan data di Café “X” Bandung.

### **1.7.2 Waktu Penelitian**

Penulis melakukan penelitian kurang lebih 3 bulan sejak bulan Februari 2006 sampai dengan bulan Mei 2006.