

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan selera wisatawan dunia dari wisata konvensional ke wisata yang lebih beragam menjadikan Indonesia yang dikaruniai keindahan alam, keunikan budaya dan beragam kesenian tradisional menjadi potensi pariwisata yang sangat besar untuk dikembangkan. Disaat terjadi kecenderungan ke jenis wisata yang lebih beragam seperti wisata kreasi budaya (*culture*), peninggalan sejarah (*heritage*) dan ekowisata (*nature*), jumlah perjalanan wisata dunia pada tahun 2020 diperkirakan akan mencapai 1,6 miliar orang, hal ini merupakan peluang yang cukup besar bagi Indonesia untuk menarik wisatawan mancanegara (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2016).

Di Indonesia diperkirakan akan dibangun sekitar 2.400 hotel hingga 2023 (Kompas.com, 2013). Peningkatan jumlah pembangunan hotel ini dikarenakan jumlah wisatawan yang berkunjung ke Indonesia terus meningkat setiap tahunnya hal ini dapat dilihat dari data Badan Pusat Statistik (BPS) dan Penelitian serta Pengembangan Kebijakan Kepariwisata, Deputi Bidang Pengembangan Kelembagaan Kepariwisata, Kementerian Pariwisata (Kemenpar) yang memperlihatkan bahwa secara kumulatif kunjungan wisatawan pada bulan Januari-Agustus 2016 mencapai sekitar 7.356.310 wisatawan atau meningkat sebesar 8,39% jika dibandingkan dengan kunjungan wisatawan pada tahun 2015 yang hanya sekitar 6.786.906 (Biro Hukum dan Komunikasi Publik, 2015). Peningkatan ini tentunya harus didampingi dengan peningkatan pelayanan. Salah satu pelayanan yang perlu ditingkatkan adalah dalam bidang perhotelan, jika pengunjung puas dengan layanan dan kinerja yang diberikan oleh hotel maka pelanggan akan memberikan nilai yang tinggi bagi hotel (Purwanto, 2014). Peningkatan pelayanan tentunya akan diiringi dengan peningkatan biaya operasional dan laba yang diperoleh sehingga pihak hotel harus mampu untuk membuat perencanaan yang tepat.

Seiring dengan perubahan destinasi pariwisata maka pada tahun 2017 Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya Dinas Kebudayaan dan

Parawisata (Disbudpar) menargetkan jumlah kunjungan wisatawan sebesar enam juta wisatawan nusantara dan 185 ribu kunjungan wisatawan mancanegara (Disbudpar Sulsel, 2017). Dengan penetapan target wisatawan tersebut maka berbagai program telah disiapkan untuk menarik dan menyambut wisatawan. Dinas Kebudayaan dan Parawisata Sulsel juga fokus untuk mempromosikan daya tarik alam yang ada di Provinsi ini khususnya Kabupaten Tana Toraja.

Tujuan perusahaan secara keseluruhan adalah untuk mendapatkan laba yang optimal, namun dalam mencapai tujuannya perusahaan sering mengalami hambatan sehingga membuat aktivitas bisnis tidak berjalan dengan lancar. Salah satu penyebab kegagalan perusahaan adalah kesalahan dalam menerapkan strategi untuk perencanaan tingkat penjualan dan laba sehingga mempengaruhi perusahaan dalam menentukan harga dan volume produksi (Dua *et al*, 2015). Permasalahan tersebut mengharuskan manajemen untuk menjalankan fungsi perencanaannya dengan baik terutama dalam hal perencanaan penjualan pada tingkat laba yang diinginkan sehingga menghasilkan laba yang optimal. Dalam menyusun perencanaan laba pihak manajemen harus bisa memahami, mengetahui dan mengkombinasikan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat laba (Carter, 2005).

Perusahaan besar seperti Ford pernah mengalami permasalahan keuangan sehingga berakibat pada tidak tercapainya tujuan perusahaan. Pada tahun 2003 dan 2004 Ford telah mendapatkan keuntungan dari hasil penjualan mobil, namun pada tahun 2006 perusahaan memprediksi bahwa biaya yang digunakan untuk proses produksi akan meningkat dan berada di bawah titik impas (*break even point*). Dari prediksi ini maka Ford mengumumkan keputusan untuk melakukan restrukturisasi yang akan mengakibatkan pemotongan/pengurangan biaya tetap dan biaya variabel. Misalnya produksi akan dikurangi sebesar 26% (1,2 juta kendaraan), menutup 14 pabrik dan pengurangan jumlah tenaga kerja (PHK) sebanyak 30.000. Dari kebijakan restrukturisasi ini maka perusahaan akan mendapatkan profitabilitas pada tahun berikutnya. Perusahaan Ford menerapkan analisis *cost volume profit* (CVP) untuk mengidentifikasi besarnya permasalahan ekonomi yang dihadapi. Dari penerapan analisis CVP pada perusahaan Ford manajemen dapat memprediksi kondisi dan permasalahan yang akan terjadi

sehingga manajemen dari perusahaan Ford akan segera membuat perencanaan dan kebijakan yang dapat membuat perusahaan terhindar dari permasalahan yang menghambat aktivitas bisnisnya (Hansen & Mowen, 2007). Dari permasalahan yang terjadi pada perusahaan besar seperti Ford dapat diketahui bahwa penting untuk membuat perencanaan agar perusahaan dapat memprediksi kondisi yang akan terjadi dimasa depan. Manajer dituntut untuk memahami kemungkinan dan kesempatan yang akan terjadi sehingga manajer harus berhasil untuk merencanakan bagaimana dalam menghadapi kemungkinan yang akan terjadi (Widiantini, 2014).

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam menghitung kemampuan menghasilkan laba dan perencanaan laba yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan diantaranya adalah *net profit margin* (NPM), *cost volume profit* (CVP) dan *economic value added* (EVA) (Welsch *et al*, 2000). Namun metode analisis NPM dan EVA tidak dapat digunakan untuk menghitung perencanaan laba pada Hotel Sahid Toraja karena pihak manajemen tidak memberikan data keuangan yang terkait dengan pajak dan informasi biaya modal. Pada perhitungan dengan metode NPM dan EVA juga tidak menghitung mengenai titik keamanan dan titik impas dalam melakukan penjualan sehingga tidak menghasilkan angka penjualan minimum. Metode lain yang dapat digunakan adalah analisis CVP, analisis ini merupakan analisis yang mempertimbangkan hubungan antara biaya, volume dan laba sehingga perusahaan dapat merencanakan tingkat penjualan yang harus dicapai, dengan analisis CVP perusahaan juga dapat menghitung jumlah penjualan minimum dengan titik impas dan titik keamanan bagi perusahaan agar tidak menderita kerugian. Analisis CVP merupakan analisis yang cocok untuk digunakan pada Hotel Sahid Toraja karena sesuai dengan karakteristik hotel dan dapat membantu memberikan solusi atas permasalahan keuangan yang dihadapi oleh Hotel Sahid.

Hotel Sahid Toraja adalah salah satu hotel berbintang 3 (tiga) yang terletak di Kabupaten Tana Toraja, arsitektur hotel ini sangat menarik karena menyerupai bangunan rumah adat Toraja. Meskipun begitu hotel ini tidak mampu untuk mengelola laba dengan baik, dari hasil wawancara awal dengan pihak Hotel Sahid Toraja, peneliti pertama kali melakukan pendekatan kepada bagian akuntansi

namun karena alasan internal maka pihak hotel tidak secara langsung memberikan informasi kepada peneliti. Pihak hotel memilih biro *Human Resources Development* (HRD) untuk menyampaikan informasi kepada peneliti. Peneliti mendapatkan informasi bahwa pada waktu tertentu laba yang diperoleh hotel tidak sebanding dengan penjualan kamar. Penjualan kamar meningkat namun peningkatan tidak diiringi dengan kenaikan laba, hal ini terjadi karena pihak hotel tidak melakukan perencanaan laba serta pihak hotel tidak membuat perhitungan mengenai pertimbangan biaya dan laba saat melakukan penurunan harga atau diskon. Selain itu, pihak hotel sering melakukan perubahan harga tarif kamar baik dalam kondisi *high* maupun *low season* jadi harga jual kamar hotel sudah tidak sesuai dengan *rate* yang telah ditetapkan, namun ketika melakukan perubahan harga pihak manajemen tidak memiliki perhitungan yang jelas untuk perubahan harga tarif kamar hotel sehingga laba yang diperoleh tidak maksimal. Hotel Sahid Toraja tidak memiliki angka penjualan minimum sehingga pihak manajemen tidak dapat mengetahui jumlah penjualan kamar yang harus dilakukan setiap bulan. Kondisi ini menyebabkan hotel tidak mendapatkan laba yang maksimal sehingga perlu dilakukan analisis perencanaan laba yang tepat pada Hotel Sahid Toraja. Berikut adalah gambaran informasi mengenai jumlah penjualan dan laba yang diperoleh setiap bulan selama tahun 2016 disajikan pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Jumlah Penjualan dan Laba kamar Hotel Sahid Toraja tahun 2016

Bulan	Jumlah Penjualan Kamar	Laba yang Diperoleh	Jumlah Penjualan Kamar (%)	Laba yang Diperoleh (%)
Januari	Rp. 240.816.100	Rp. 45.209.862	17 %	10%
Februari	Rp. 102.349.110	Rp. 58.208.550	7%	13%
Maret	Rp. 80.144.000	Rp. 12.855.998	6%	3%
April	Rp. 91.868.100	Rp. 25.441.600	6%	6%
Mei	Rp. 131.473.000	Rp. 45.234.655	9%	10%
Juni	Rp. 68.199.001	Rp. 25.830.951	5%	6%
Juli	Rp. 112.457.000	Rp. 26.219.550	8%	6%
Agustus	Rp. 125.609.000	Rp. 24.998.113	9%	6%
September	Rp. 20.121.010	Rp. 6.382.336	1%	1%
Oktober	Rp. 105.144.200	Rp. 17.354.626	7%	4%
November	Rp. 119.912.400	Rp. 17.305.200	8%	4%
Desember	Rp. 235.012.000	Rp. 127.207.320	16%	29%
Total	Rp. 1.433.104.921	Rp. 432.248.761	100%	100%

Sumber: Dokumen Hotel Sahid Toraja (2017)

Dari tabel 1.1 dapat diketahui bahwa laba yang dihasilkan belum maksimal karena pada bulan Januari jumlah penjualan kamar hotel sebesar Rp. 240.816.100 dan bulan Februari sebesar Rp. 102.349.110 tetapi laba yang dihasilkan pada bulan Februari lebih besar daripada bulan Januari. Jika keadaan ini terus dibiarkan maka hotel dapat mengalami kerugian karena jumlah laba yang diperoleh tidak stabil untuk setiap tahun. Apalagi Hotel Sahid Toraja tidak melakukan perhitungan *break even point* dan *margin of safety* sehingga manajemen hotel tidak mengetahui jumlah kamar yang harus terjual jika ingin mencapai target laba yang diinginkan. Perhitungan analisis CVP perlu diterapkan pada Hotel Sahid Toraja agar dapat membantu dalam proses perencanaan laba sehingga pihak manajemen hotel dapat merencanakan laba dan memiliki pertimbangan dalam menetapkan harga jual kamar.

Penelitian mengenai analisis CVP juga dilakukan oleh Dua *et al* (2015) pada perusahaan *Paving Block* dengan tujuan membantu perusahaan menyusun perencanaan penjualan pada tingkat laba yang diharapkan. Penerapan analisis CVP pada perusahaan *Paving Block* didapatkan hasil mengenai angka *margin of safety* dan *break even point* yang berguna dalam perencanaan penjualan. Penelitian mengenai analisis CVP juga dilakukan oleh Widiyanti (2014) pada Hotel Sunari Singaraja, laba yang diperoleh pada Hotel Sunari Singaraja belum maksimal karena manajemen tidak mengetahui perhitungan perencanaan laba yang benar. Dalam penelitian ini, perencanaan laba dilakukan dengan analisis CVP untuk mendapatkan angka *margin of safety* dan *break even point* sehingga pihak manajemen mengetahui angka penjualan minimum dan titik impas untuk penjualan kamar hotel. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dua *et al* (2015) dan Widiyanti (2014) beserta contoh kasus pada perusahaan Ford tidak dapat secara langsung diterapkan pada Hotel Sahid Toraja karena terdapat perbedaan karakteristik dan ketersediaan data sehingga perencanaan laba dengan analisis CVP perlu dilakukan pada Hotel Sahid Toraja.

1.2 Batasan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah maka penelitian ini terbatas pada perencanaan laba dan pengambilan keputusan strategis manajemen

dengan menggunakan analisis CVP di Hotel Sahid Toraja. Periode data yang digunakan adalah data-data penjualan kamar hotel tahun 2016, analisis *break even point* dan *margin of safety* juga digunakan dalam menganalisis perencanaan laba, kedua analisis ini akan memberikan informasi mengenai berapa banyak penjualan kamar yang harus dilakukan agar tidak mengalami kerugian serta mencapai target laba. Keputusan strategis manajemen akan terkait dengan rencana penjualan kamar hotel, kontrol biaya dan memberikan pertimbangan bagi manajemen dalam keputusan penetapan harga jual kamar hotel.

1.3 Fokus Penelitian

Fokus dari penelitian ini adalah ingin menganalisis perencanaan laba yang ada pada Hotel Sahid Toraja dengan pendekatan *CVP analysis* untuk pengambilan keputusan strategis manajemen yang terkait dengan rencana penjualan kamar hotel, kontrol biaya dan memberikan pertimbangan bagi manajemen dalam keputusan penetapan harga jual kamar hotel.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui sistem perencanaan laba yang digunakan oleh Hotel Sahid Toraja
2. Merencanakan laba bagi perusahaan dengan *Cost Volume Profit (CVP) Analysis*
3. Untuk mengetahui angka penjualan minimum agar perusahaan tidak mengalami kerugian dalam proses penjualan kamar hotel
4. Sebagai alat pengambilan keputusan strategis manajemen yang terkait dengan rencana penjualan kamar hotel, kontrol biaya dan pertimbangan bagi manajemen dalam pengambilan keputusan mengenai harga jual kamar hotel.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi bagi keilmuan di bidang akuntansi manajemen dan akuntansi biaya, terutama dalam hal perencanaan laba dan pengambilan keputusan strategis bagi manajemen. Penelitian ini akan memberikan gambaran mengenai konsep akuntansi biaya khususnya mengenai analisis biaya, volume dan laba. Penelitian ini juga dapat dijadikan acuan atau referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.5.2 Manfaat Empiris

Manfaat empiris dari penelitian ini berguna bagi pihak internal maupun eksternal perusahaan. Pihak internal yang meliputi manajemen hotel dan departemen keuangan sedangkan pihak eksternal yang meliputi perusahaan sejenis dan penelitian selanjutnya.

1. Bagi Manajemen Perusahaan

Penelitian ini menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi pihak manajemen dalam mengelola sistem operasional hotel khususnya dalam perencanaan laba sehingga pihak manajemen dapat memperhitungkan dan menganalisis perencanaan laba dengan baik. Dengan perencanaan laba yang baik maka manajemen dapat mengambil keputusan operasional yang tepat sehingga menunjang strategi bisnis perusahaan.

2. Bagi Departemen Keuangan Hotel Sahid Toraja

Penelitian ini akan memberikan gambaran mengenai hubungan biaya, volume, laba yang digunakan dalam perencanaan laba sehingga departemen keuangan akan mengetahui total biaya dan total laba dari setiap penjualan kamar hotel. Dari analisis biaya, volume, laba juga departemen keuangan akan mengetahui penjualan yang harus dilakukan agar tidak mengalami kerugian sehingga membantu manajer dalam membuat keputusan dengan mengestimasi profitabilitas yang diharapkan atas keputusan tersebut.

3. Bagi Perusahaan Sejenis

Penelitian ini akan menjadi pengetahuan baru bagi bisnis perhotelan terutama dalam hal perencanaan laba dan pengambilan keputusan strategis yang terkait dengan volume penjualan kamar hotel. Penerapan dari penelitian ini harus disesuaikan dengan karakteristik perusahaan, penelitian ini secara khusus memberikan gambaran bagi perusahaan yang berada pada lini bisnis perhotelan.

4. Bagi Penelitian Selanjutnya

Menjadi tambahan pengetahuan baru dalam hal perencanaan laba serta menjadi referensi bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian yang serupa.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dari penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bagian yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan ini berisi uraian mengenai latar belakang diadakannya penelitian, batasan masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi tentang teori-teori yang relevan dan terkait dengan permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini seperti pengelompokan biaya berdasarkan perilaku (*cost behaviour*), *cost volume profit (CVP) analysis* untuk menilai perencanaan laba, *breakeven point*, *margin of safety* serta faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan biaya penjualan kamar dan fasilitas lain yang ada di Hotel Sahid Toraja.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang metode penelitian yang digunakan oleh peneliti seperti tempat penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data serta metode analisis data yang digunakan.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas mengenai gambaran umum Hotel Sahid Toraja meliputi sejarah hotel, visi dan misi, struktur organisasi, fasilitas-

fasilitas yang disediakan. Pada bab ini juga berisi analisis data mengenai perencanaan laba berupa analisis *margin of safety* dan *breakeven point*. Di akhir bab disertakan keputusan strategis manajemen terkait kontrol biaya, pertimbangan penetapan harga kamar dan rencana penjualan kamar hotel.

BAB V KESIMPULAN

Pada bab ini berisi kesimpulan dan implikasi dari hasil penelitian analisis perencanaan laba pada Hotel Sahid Toraja serta rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.