

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Peningkatan kebutuhan manusia dan lahirnya budaya jual-beli era modern masa kini membuka berbagai peluang baru sekaligus mendorong manusia untuk mau berinovasi. Melalui ide dan pemikiran kreatif, manusia merespon peluang-peluang tersebut dengan melakukan suatu aktifitas yang dinamakan bisnis. Rosliana (2016) mengatakan, “Bisnis merupakan keseluruhan rangkaian kegiatan menjalankan investasi terhadap sumber daya. Ada yang dilakukan baik secara individu atau kelompok untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan meningkatkan taraf hidup dengan menciptakan barang atau jasa, guna mendapatkan laba atau keuntungan”. Salah satu jenis bisnis yang saat ini sedang banyak diminati ialah bisnis perhotelan. Muncar (2015) dan Tarigan (2017) mengatakan, “Hotel merupakan salah satu bentuk akomodasi yang dikelola secara komersial dan merupakan salah satu penunjang kegiatan wisata serta merupakan tempat tinggal sementara bagi wisatawan, yang tidak hanya menyediakan jasa menginap saja, tetapi juga fasilitas lainnya selama wisatawan melakukan suatu perjalanan di satu kota atau daerah tertentu”. Terkait dengan definisinya, bisnis perhotelan dapat dikatakan memiliki hubungan yang erat dengan pariwisata dan merupakan salah satu faktor yang mendukung pembangunan sektor pariwisata itu sendiri. Bisnis perhotelan bahkan telah dijadikan salah satu indikator untuk menilai keberhasilan suatu wilayah atau daerah dalam melakukan promosi pariwisata yang dimiliki, tidak terkecuali Surabaya, Ibukota dari Provinsi Jawa Timur.

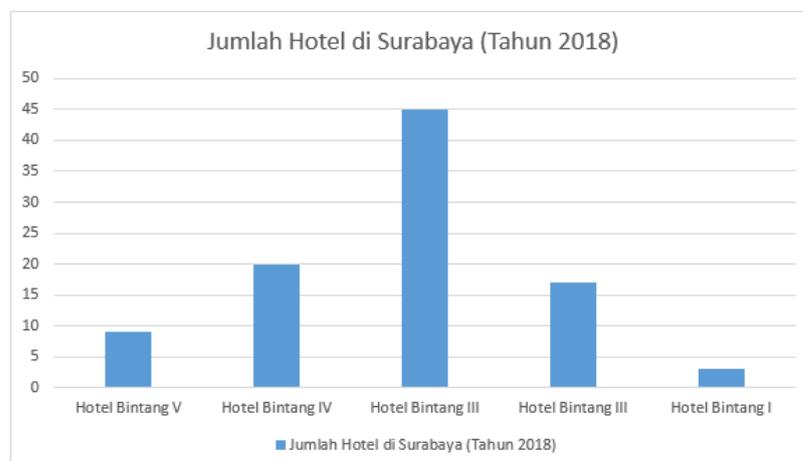
Sebagai kota terbesar kedua di Indonesia dan tidak hanya menjadi pusat bisnis maupun pendidikan, Surabaya juga menjadi salah satu destinasi pariwisata yang menyajikan keragaman budaya serta berbagai objek wisata, sehingga adalah wajar jika di tahun 2018 ini Surabaya meraih predikat “*best of the best tourism*” se-Indonesia dalam Yokkata Wonderful Indonesia Tourism Awards. Saat ini Surabaya terus menarik perhatian para wisatawan untuk datang berkunjung, hal tersebut dapat dilihat dari data Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Surabaya, yang menunjukkan bahwa jumlah total wisatawan mancanegara dan domestik untuk wilayah Surabaya

terus mengalami peningkatan pada setiap tahunnya, terhitung sejak tahun 2009 hingga tahun 2018.



**Gambar 1.1 Jumlah Wisatawan Mancanegara dan Nusantara Wilayah Surabaya**  
Sumber: data diolah dari Badan Pusat Statistik Kota Surabaya (2018)

Terjadinya peningkatan dalam sektor pariwisata di Surabaya tersebut tentu juga membuka peluang besar serta mendorong para pelaku bisnis untuk mengembangkan usaha dalam bidang perhotelan, yang mana memiliki kaitan erat dengan sektor pariwisata yang dimaksud. BPS Kota Surabaya kembali melakukan survei data yang kemudian diperoleh hasil bahwa jumlah hotel di Surabaya semakin bertambah dalam empat tahun terakhir. Terhitung sejak tahun 2014 hingga tahun 2018, Surabaya memiliki total 94 hotel yang terdiri dari hotel bintang satu hingga hotel bintang lima.



**Gambar 1.2 Jumlah Hotel di Surabaya Tahun 2018**  
Sumber: data diolah dari Badan Pusat Statistik Kota Surabaya (2018)

Tingginya jumlah pelaku bisnis perhotelan di Surabaya pada akhirnya turut membentuk persaingan yang ketat dan kompetitif. Menghadapi tantangan tersebut, perusahaan selaku penggerak aktifitas bisnis harus mampu untuk berinovasi dan bersaing. Daya saing merupakan kunci kesuksesan utama dalam melakukan bisnis perhotelan karena itulah poin penentu kemampuan dan keunggulan yang dimiliki. Berbagai aspek harus diperhatikan, pertama dimulai dari internal perusahaan, seperti kinerja karyawan; pemanfaatan teknologi serta kuantitas dan kualitas jasa yang ditawarkan, dalam hal ini termasuk fasilitas yang disediakan. Kemudian aspek eksternal dalam hal ini pasar, yang mana sulit untuk diprediksi, seperti sosial; budaya dan ekonomi (Purwaningsih dan Kusuma, 2015). Secara lebih singkat, untuk memenangkan persaingan dalam bisnis perhotelan perlu diperhatikan beberapa faktor penting, yakni *quality*; *service*, *promotion*, *place* dan *price* (Lusheila, 2018).

Setiap bisnis pasti memiliki *goal* atau tujuan yang sama, yakni memperoleh laba dari setiap penjualan produk atau jasanya (Handayani, Kristianto dan Astuti, 2016). Penelitian yang dilakukan Hidayanti, Yahdi dan Paramita (2018) menunjukkan bahwa untuk meningkatkan laba, suatu perusahaan harus meningkatkan penjualan serta menekan biaya yang dikeluarkan. Terlebih bagi bisnis perhotelan, salah satu jenis bisnis yang berorientasi pada pemaksimalan laba, penjualan kamar serta pengurangan biaya tentu merupakan *concern* yang diutamakan. Hasil penelitian yang diperoleh Sumawardani, Minarsih dan Warso (2016) menunjukkan bahwa penjualan dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya harga jual atau yang dikenal dengan tarif kamar dalam bisnis perhotelan. Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Pratama, Fathoni dan Hasiholan (2017) yang memperoleh hasil bahwa semakin terjangkau harga yang ditawarkan, maka semakin meningkat keputusan pembelian konsumen dan pada akhirnya akan mempengaruhi pendapatan perusahaan. Maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa penetapan harga kamar dalam bisnis perhotelan akan berpengaruh terhadap penjualan sekaligus laba yang juga mengidentifikasi daya saing dari bisnis itu sendiri.

Harga kamar ditentukan oleh harga pokok kamar, yang diperoleh dari hasil perhitungan biaya-biaya terkait. Prinsip dasarnya tiga poin ini memiliki kaitan satu

sama lain, yakni harga kamar harus cukup menutupi semua biaya yang dikeluarkan serta menghasilkan laba sebagai bentuk timbal-balik yang wajar. Selain berpedoman pada hasil perhitungan harga pokok kamar, penentuan harga juga mempertimbangkan beberapa faktor eksternal lainnya, seperti minat pasar, daya beli konsumen dan tarif kamar milik pesaing. Sebisa mungkin, fasilitas hotel yang ditawarkan bisa lebih baik dari kompetitor dan harganya pun dapat lebih rendah seperti apa yang diharapkan oleh para konsumen masa kini. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, dalam melakukan suatu bisnis perhotelan tentunya dibutuhkan suatu perencanaan strategi. Zamecnik dan Rajnoha (2015) mengemukakan, “*Strategic planning has a positive effect on firm performance regardless of the sector in which it is operates.*”.

Strategi dalam bisnis perhotelan memiliki fungsi sebagai fondasi atau dasar untuk beroperasi. Dengan adanya strategi, setiap proses dalam suatu perusahaan akan berjalan secara terarah untuk mencapai tujuannya. Tidak hanya itu, strategi juga membuat perusahaan mampu mengantisipasi perubahan lingkungan dan memperkirakan resikonya. Adanya faktor eksternal yang mempengaruhi penentuan harga kamar akhirnya menimbulkan suatu permasalahan, di mana perusahaan harus menyesuaikan harga kamar dengan pasar sedangkan harga pokok kamar terlampau tinggi. Masalah ini tentu menjadi kritis dan harus ditangani sesegara mungkin karena dapat berpengaruh langsung pada tingkat penjualan dan perolehan laba perusahaan (Hartini, Tan dan Akbar, 2016). Adapun salah satu strategi yang tepat untuk mengatasi masalah pada bisnis perhotelan ini ialah *Target Costing*.

*Target Costing* adalah suatu strategi penentuan biaya atas suatu produk berdasarkan harga yang kompetitif (Malue, 2013). *Target Costing* merupakan strategi yang tepat bagi perusahaan yang tidak mampu mengendalikan harga pasar dan harga pokok produksi. Saat ini berbagai jenis perusahaan telah menerapkan metode *Target Costing* karena dianggap lebih efisien dalam hal pengurangan biaya, penentuan harga dan perolehan laba (Apriyanti dan Rahayu, 2016). Mekanisme dari *Target Costing* ialah terlebih dahulu menentukan harga jual dan jumlah perolehan laba yang diinginkan, baru kemudian dilakukan penyesuaian terkait biaya produksi yang akan dikeluarkan. Secara garis besar, penerapan metode *Target Costing* dalam menciptakan suatu produk akan berorientasi pada konsumen, di mana yang menjadi

pertimbangan adalah nilai tambah yang diinginkan konsumen, seperti harga yang rendah dan wujud produk yang ditawarkan itu sendiri. Pendapat ahli mengatakan (Kadarova, Teplicka, Durkacova dan Vida, 2015), “*By this approach is possible to improve product quality, service, shortening the research and development period and continual effort to lower cost.*”, *Target Costing* diterapkan selama tahap perencanaan dan desain suatu produk. Perusahaan yang menerapkan *Target Costing* harus terus melakukan perubahan, penyesuaian serta pengembangan desain produk dengan biaya yang rendah dan produk yang dihasilkan pun tetap memenuhi kriteria yang diharapkan konsumen.

Terkait dengan penjelasan di atas, peneliti melihat pentingnya penerapan *Target Costing* terkhususnya pada The Square Hotel Surabaya, yang saat ini tengah mengalami permasalahan di mana harga kamar hotel yang ditentukan cenderung tinggi serta memiliki perbandingan yang cukup signifikan dengan pesaing lainnya, seperti yang terlampir pada **Tabel 1.1** berikut ini.

**Tabel 1.1 Daftar Hotel, Jenis Kamar dan Harga Kamar**

<b>Hotel</b>	<b>Klasifikasi Hotel</b>	<b>Jenis Kamar</b>	<b>Harga Kamar</b>
The Square Hotel Surabaya	Bintang Tiga	Deluxe Single Deluxe Twin/King Terrace Garden Junior Suite	Rp 430.000 Rp 460.000 Rp 650.000 Rp 900.000
Fave Hotel Rungkut	Bintang Tiga	Standard Room Suite	Rp 413.000 Rp 556.000
Zoom Hotel Jemursari	Bintang Tiga	Sleeping Room Sunset Room Dreaming Room	Rp 400.000 Rp 485.000 Rp 800.000
Hotel Oval Surabaya	Bintang Tiga	Superior Deluxe Suite	Rp 352.000 Rp 441.176 Rp 529.000
Hotel 88 Embong Malang	Bintang Tiga	Superior Room Deluxe Room	Rp 375.000 Rp 426.000
Whiz Prime Surabaya	Bintang Tiga	Superior Twin/Double Deluxe Twin/Double	Rp 300.000 Rp 320.000

Sumber: data diolah (2018)

Jika tidak segera ditangani, masalah ini tentu sangat berpengaruh pada penjualan kamar serta perolehan laba yang ingin dicapai, bahkan dapat mengancam eksistensi dari The Square Hotel Surabaya sendiri. Hotel bintang tiga seperti The Square ini sudah seharusnya menggunakan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan bisnis perhotelan di Surabaya, terlebih saat ini telah banyak hotel pesaing di kelasnya yang memberikan tawaran harga kamar lebih rendah. Dengan latar belakang masalah ini, penulis terdorong untuk melakukan suatu penelitian berjudul: “**ANALISIS PENERAPAN METODE *TARGET COSTING* DALAM MENGOPTIMALKAN LABA PADA THE SQUARE HOTEL SURABAYA**”, yang diharapkan dapat memberikan kontribusi dan bermanfaat besar bagi The Square Hotel Surabaya, serta mendukung tujuannya, yakni untuk menyediakan layanan jasa perhotelan yang unggul dan kompetitif, memenuhi minat pasar dan menghasilkan laba yang tinggi, tanpa menimbulkan biaya serta harga kamar yang tinggi.

## **1.2 Batasan Masalah**

Batasan masalah yang ditentukan oleh peneliti bertujuan untuk membatasi penelitian ini agar lebih terfokus dan terarah serta tidak menyimpang dari topik pembahasan utama, yakni penerapan *Target Costing* dalam mengoptimalkan laba pada The Square Hotel Surabaya. Secara lebih rinci, peneliti akan menentukan *Target Sales Price*, *Target Profit*, *Allowable Cost*, *Product Level Target* serta *Component Level Target Costing*, yang mana merupakan tahapan-tahapan untuk menerapkan metode *Target Costing*. Pada tahap akhir peneliti juga akan melakukan perhitungan laba setelah menerapkan metode *Target Costing*.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dimiliki, peneliti juga menentukan rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, yakni:

1. Bagaimana penerapan metode *Target Costing* dalam mengoptimalkan laba pada The Square Hotel Surabaya?
2. Bagaimana perbandingan laba yang diperoleh The Square Hotel Surabaya setelah penerapan metode *Target Costing*?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Suatu penelitian tentu harus memiliki tujuan yang jelas. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis dan mengetahui bagaimana penerapan metode *Target Costing* dalam mengoptimalkan laba pada The Square Hotel Surabaya.
2. Membandingkan perolehan laba The Square Hotel Surabaya sebelum dan sesudah menerapkan metode *Target Costing*.

#### 1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini tentunya diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Berikut adalah manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini:

##### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang Akuntansi Manajemen. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu dijadikan pedoman maupun pendukung bagi penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

##### 2. Manfaat Empiris

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan ide baru yang mampu membantu berbagai perusahaan sejenis maupun tidak sejenis untuk dapat mencapai tujuannya, serta untuk membantu para akuntan manajemen maupun pihak yang berkepentingan dalam menentukan strategi manajemen biaya. Berikut adalah penjabaran pihak-pihak yang dimaksud:

###### a. Manajemen The Square

Penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dan rekomendasi bagi pihak manajemen khususnya dalam hal strategi penentuan harga kamar yang tepat agar mampu bersaing dengan kompetitor lainnya.

###### b. Departemen *Accounting* The Square

Penelitian ini akan menghasilkan suatu informasi terkait strategi penerapan metode *Target Costing* yang mana dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya dan evaluasi biaya untuk memaksimalkan laba perusahaan.

c. Perusahaan Sejenis

Penelitian ini dapat dijadikan ide baru bagi perusahaan yang bergerak dalam bisnis sejenis, yakni perhotelan. Ide yang dimaksud ialah terkait penerapan metode *Target Costing*, suatu bentuk strategi jangka panjang untuk meningkatkan laba perusahaan melalui pengendalian biaya operasional maupun harga pokok kamar dan penentuan harga kamar, yang mana ketiga hal ini merupakan hal penting dalam mendukung keberhasilan perusahaan.

## 1.6 Sistematika Penulisan

### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terlebih dahulu menjelaskan secara garis besar latar belakang masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Kemudian menjelaskan tentang batasan masalah, rumusan masalah, tujuan serta manfaat dari penelitian ini.

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjabarkan serta menjelaskan teori-teori yang dijadikan acuan dalam melaksanakan penelitian ini, seperti teori *Target Costing*.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan untuk mendukung berjalannya penelitian ini, yakni mencakup jenis penelitian; objek penelitian, metode pengumpulan data serta metode analisis data.

### BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat gambaran umum The Square Hotel Surabaya serta membahas secara detail terkait aktifitas yang dilakukan, mencakup tahapan dalam penentuan harga kamar dan penentuan laba (sebelum *Target Costing*). Kemudian peneliti akan menerapkan metode *Target Costing* dan melakukan analisis akhir, yakni bagaimana *Target Costing* mengoptimalkan laba The Square.

### BAB V KESIMPULAN

Bab ini memuat simpulan akhir atau hasil analisis yang diperoleh dari penelitian ini. Tidak hanya itu, bab ini juga memuat saran serta implikasi penelitian yang terbagi menjadi dua, yakni implikasi teoritis dan implikasi teoritis. Pada bagian akhir juga diberikan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.