

Penerapan Target Costing dalam Penentuan Tarif Kamar untuk Mengoptimalkan Perencanaan Laba (Studi Kasus pada UB Hotel Malang)

**Muhammad Asyhari Rahmat
0810230107**

Oleh Dr. BAMBANG HARIADI, M.Ec., Ak.

ABSTRACT

This research was aim to know the classification of costs incurred in UB hotel services during 2013, analyzes the application of target costing in determining room rates thus optimizing profit planning and comparing the costs and expenses according to the company according to target costing and identify the costs are classified as cost of avoidable, so it can reduce costs. While the methods of analysis used analysis of profit margins, compared with the company's profit margin of profit margin target costing in order to optimize the profit plan perusahaan. Target Costing is applied to the UB Hotel can optimize profit planning to room rate by lowering the cost of each room between 9% - 12 % after applied through cost efficiency. Keywords: Target Costing, Profit Planning, Rates

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui klasifikasi biaya-biaya yang terjadi pada jasa UB Hotel selama tahun 2013, menganalisa penerapan *target costing* dalam penentuan tarif kamar sehingga mengoptimalkan perencanaan laba dan membandingkan antara biaya menurut perusahaan dan biaya menurut *target costing* serta mengidentifikasi biaya-biaya yang tergolong biaya avoidable, sehingga dapat menurunkan biaya. Sedangkan metode analisis yang digunakan analisis margin laba, membandingkan margin laba perusahaan dengan margin laba menurut *target costing* sehingga dapat mengoptimalkan perencanaan laba perusahaan. Target Costing yang diterapkan pada UB Hotel dapat mengoptimalkan perencanaan laba untuk tarif kamar dengan menurunkan biaya tiap kamar antara 9% - 12% setelah diterapkan melalui efisiensi biaya.

Kata Kunci : *Target Costing*, Perencanaan Laba, Tarif

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan yang terjadi di semua lini usaha pada era perdagangan bebas membawa berbagai macam dampak bagi perekonomian Indonesia. Adapun dampak positifnya adalah memberikan peluang bagi Indonesia untuk mengeksport produk yang semakin luas. Sedangkan dampak negatifnya adalah persaingan yang terjadi bukan hanya antar pelaku bisnis domestik, tetapi melibatkan pula pelaku bisnis dari luar negeri yang semakin bebas memasarkan produk di Indonesia.

Pada organisasi yang orientasinya *profit*, atau yang bertujuan mencari laba, maka penjualan adalah sumber utama yang menghasilkan laba. Organisasi yang berorientasi mencari keuntungan akan berusaha menekan jumlah biaya yang dikeluarkan. Begitupun dengan organisasi yang berorientasi *nonprofit* juga tetap berusaha untuk meningkatkan penjualan dengan tujuan kelangsungan operasional organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan layanan sebesar sumber daya yang dimiliki organisasi.

Hotel adalah salah satu contoh organisasi berorientasi profit. Hotel adalah suatu bentuk bangunan, lambang, perusahaan atau badan usaha akomodasi yang menyediakan pelayanan jasa penginapan, penyedia makanan dan minuman serta fasilitas jasa lainnya dimana semua pelayanan itu diperuntukkan bagi masyarakat umum, baik mereka yang bermalam di hotel tersebut ataupun mereka yang hanya menggunakan fasilitas tertentu yang dimiliki hotel itu (Fauzijah, Ami., Zain, M. Yasir, 2005:12)

Menurut USAH tahun 1996, ada tiga kelompok biaya yang mengurangi total pendapatan, hingga menghasilkan laba/rugi sebelum pajak sebuah usaha perhotelan, yaitu biaya departemental, biaya yang tidak didistribusikan (*Undistributed Expenses*) dan biaya tetap. Dalam biaya departemen (*department expenses*), umumnya terkandung dua kelompok biaya, yaitu harga pokok (*cost of sales*) dan biaya operasi. Khusus pada departemen kamar, tidak terdapat unsur harga pokok, tetapi hanya biaya operasi yang terdiri dari dua kelompok biaya, yaitu biaya tenaga kerja (gaji dan biaya lainnya yang terkait), serta biaya operasional lainnya.

Agar dapat bersaing dalam pasar saat ini, perusahaan harus dapat menciptakan suatu produk baik barang maupun jasa yang harganya lebih rendah atau harganya sama dengan harga yang ditawarkan para pesaingnya. Untuk dapat memperoleh produk seperti itu, perusahaan harus berusaha mengurangi biaya yang harus dikeluarkan pada proses produksinya. Salah satu metode yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan di Jepang untuk lolos dari keterpurukan setelah kalah perang dan dibom atom setelah perang dunia kedua adalah *target costing*. Konsep *target costing* sangat sesuai sejalan dengan meningkatnya persaingan serta tingkat penawaran yang jauh melampaui tingkat permintaan, maka kekuatan pasar memberi pengaruh yang semakin besar terhadap tingkat harga. Untuk itulah diperlukan *target costing* untuk dapat mencapai tujuan perusahaan dalam rangka pengurangan biaya (*cost reduction*), yang pada akhirnya akan membawa dampak terhadap tingkat harga yang kompetitif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana Penerapan *Target Costing* dalam penentuan tarif kamar untuk mengoptimalkan perencanaan laba pada UB Hotel Malang?”

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Untuk mengetahui penerapan *target costing* dalam penentuan tarif kamar pada UB Hotel
2. Memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi perusahaan dalam mengurangi biaya produksi selama proses produksinya serta bermanfaat juga dalam memaksimalkan laba perusahaan.
3. Sebagai bahan masukan atau sumbangan informasi terhadap pihak perusahaan mengenai konsep produksi yang efisien.
4. Sebagai bahan informasi kepada akademisi dan masyarakat mengenai konsep produksi yang tepat guna.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Biaya

Biaya adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau dimasa datang bagi organisasi. Dikatakan sebagai ekuivalen kas karena sumber nonkas dapat ditukar dengan barang atau jasa yang diinginkan.

Jadi, kita dapat menganggap biaya sebagai ukuran dollar dari sumber daya yang digunakan untuk mencapai keuntungan tertentu.

Definisi umum biaya adalah nilai moneter barang dan jasa yang dikeluarkan untuk mendapatkan manfaat sekarang atau masa depan. Oleh karena itu, sementara biaya merefleksikan arus keluar sumber-sumber seperti kas, atau komitmen keuangan untuk membayar di masa depan arus keluar tersebut mendatangkan manfaat-manfaat yang dapat digunakan untuk membuat produk yang dapat dijual untuk menghasilkan suatu manfaat kas.

2.2 Klasifikasi Biaya

Biaya dikelompokkan ke dalam dua kategori fungsional utama, antara lain :

1. Biaya produksi (*manufacturing cost*) adalah biaya yang berkaitan dengan pembuatan barang dan penyediaan jasa.
2. Biaya nonproduksi (*non-manufacturing cost*) adalah biaya yang berkaitan dengan fungsi perancangan, pengembangan, pemasaran, distribusi, layanan pelanggan, dan administrasi umum.

Menurut Harnanto dan Zulkifli (2003), biaya yang hubungannya dengan perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan ini dikelompokkan ke dalam golongan, yaitu:

1. Biaya standar dan biaya dianggarkan.
Biaya standar, merupakan biaya yang ditentukan di muka (*predetermine cost*) yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk menghasilkan satu unit produk.
Biaya yang dianggarkan, merupakan perkiraan total pada tingkat produksi yang direncanakan.
2. Biaya terkendali dan biaya tidak terkendali
Biaya terkendali (*controllable cost*), merupakan biaya yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer tertentu.
Biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*), merupakan biaya yang tidak secara langsung dikelola oleh otoritas manajer tertentu.
3. Biaya tetap committed dan discretionary

Biaya tetap *committed*, merupakan biaya tetap yang timbul dan jumlah maupun pengeluarannya dipengaruhi oleh pihak ketiga dan tidak bisa dikendalikan oleh manajemen.

Biaya tetap *discretionary*, merupakan biaya tetap yang jumlahnya dipengaruhi oleh keputusan manajemen.

4. Biaya variabel teknis dan biaya kebijakan
Biaya variabel teknis (*engineered variabel cost*), adalah biaya variabel yang sudah diprogramkan atau distandarkan seperti biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
Biaya variabel kebijakan (*discretionary variabel cost*), adalah biaya variabel yang tingkat variabilitasnya dipengaruhi kebijakan manajemen.
5. Biaya relevan dan biaya tidak relevan
Biaya relevan (*relevan cost*), dalam pembuatan keputusan merupakan biaya yang secara langsung dipengaruhi oleh pemilihan alternatif tindakan oleh manajemen.
Biaya tidak relevan (*irrelevant costs*), merupakan biaya yang tidak dipengaruhi oleh keputusan manajemen.
6. Biaya terhindarkan dan biaya tidak terhindarkan
Biaya terhindarkan (*avoidable costs*), adalah biaya yang dapat dihindari dengan diambilnya suatu alternative keputusan.
Biaya tidak terhindarkan (*unavoidable costs*), adalah biaya yang tidak dapat dihindari pengeluarannya.
7. Biaya diferensial dan biaya marjinal
Biaya diferensial (*diferensial cost*), adalah tambahan total biaya akibat adanya tambahan penjualan sejumlah unit tertentu.
Biaya marjinal (*marjinal costs*), adalah biaya dimana produksi harus sama dengan penghasilan marjinal jika ingin memaksimalkan laba.
8. Biaya kesempatan (*opportunity costs*), merupakan pendapatan atau penghematan biaya yang dikorbankan sebagai akibat dipilihnya alternatif tertentu.

2.3 Analisis Target Laba (Perencanaan Laba)

Untuk mencapai laba yang besar (dalam rencana maupun realisasinya), manajemen dapat menempuh berbagai langkah, misalnya:

1. Menekan biaya produksi maupun biaya operasi serendah mungkin dengan mempertahankan tingkat harga jual dan volume penjualan yang ada.

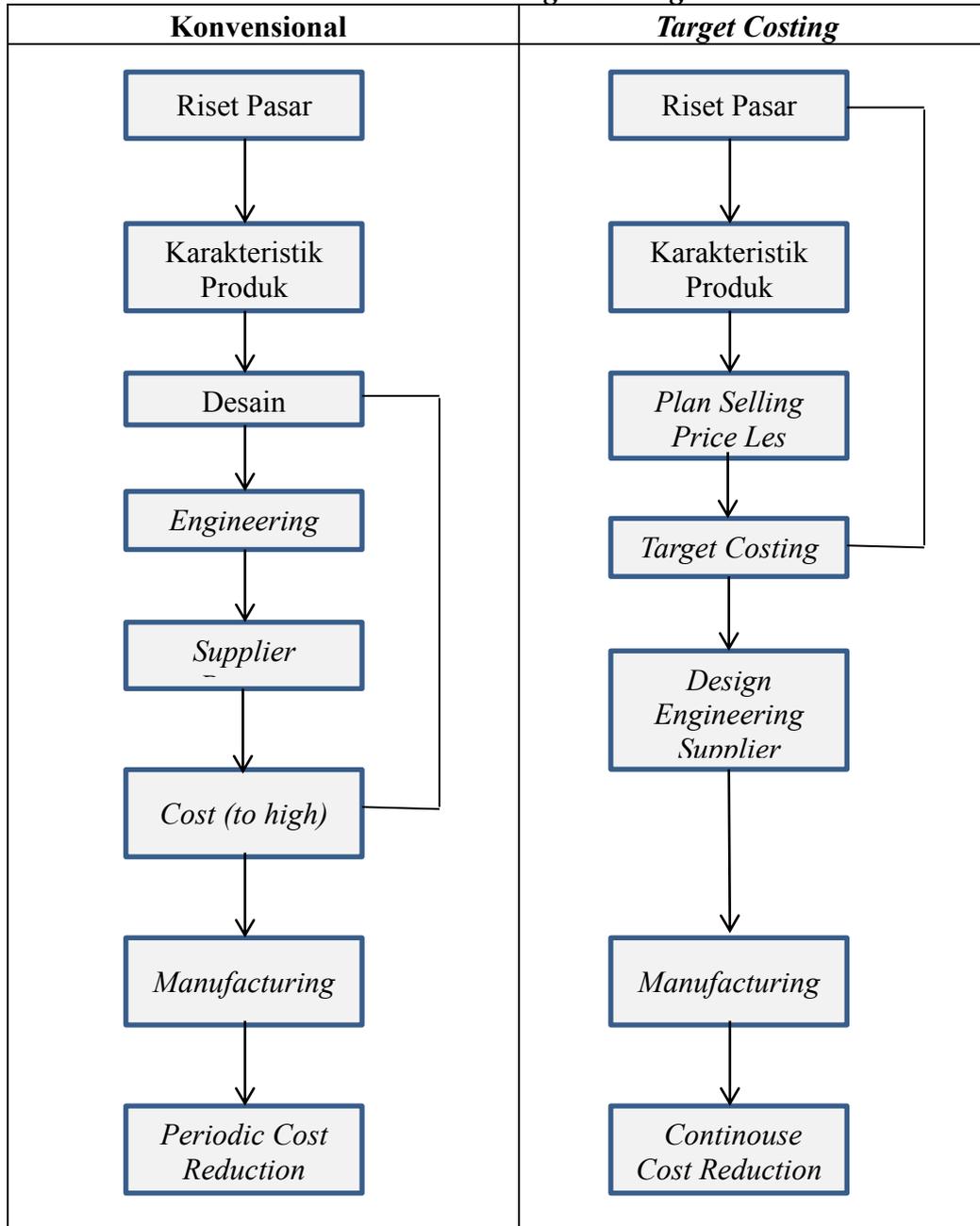
2. Menentukan harga jual sedemikian rupa sesuai dengan laba yang diinginkan.
3. Meningkatkan volume penjualan sebesar mungkin.

2.4 Pengertian *Target Costing*

Pada bab ini akan dibahas mengenai sistem biaya berdasarkan sasaran atau yang dikenal dengan istilah "*Target costing*". Selintas sistem ini mirip dengan sistem biaya standar, namun sebenarnya tidak demikian. Sistem ini lebih kompleks dari sistem biaya standar.

Perbedaan mendasar antara pendekatan tradisional dan pendekatan target costing adalah dalam hal tahapan desain produk dan penetapan harga jual. Secara tradisional proses produksi dimulai dari desain produk barang/jasa, dilanjutkan menghitung harga pokok produk, kemudian penetapan harga jual tidak bisa di-dikte oleh perusahaan, alias sudah "*given*".

Perbedaan Pendekatan Konvensional dengan Pendekatan *Target Costing*



Sumber: <http://www.npd-solutions.com/target.html>

2.4.1 Prinsip-prinsip *Target Costing*

Menurut Witjaksono (2006 : 159) proses penerapan *target costing* menganut prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Harga menentukan biaya (*Price Led Costing*)
- 2) Fokus pada pelanggan
- 3) Fokus pada desain produk dan desain proses
- 4) *Cross Functional Team*
- 5) Melibatkan Rantai Nilai
- 6) Orientasi daur hidup produk.

2.4.2 Asumsi Dasar *Target Costing*

Target costing sangat mungkin sesuai bagi perusahaan yang *Price Taker* dalam suatu pasar yang heterogen, dimana kompetisi menentukan harga jual produk barang/jasa, yang ditandai dengan karakteristik antara lain:

1. Umumnya tidak layak atau tidak ada kehendak untuk menawarkan produk dengan harga yang tak terjangkau oleh para kompetitor. Bila perusahaan menawarkan produk yang tak tersaingi maka persaingan "potong leher" oligopolistik akan muncul.
2. Keunggulan spesifik suatu perusahaan akan menentukan arah dalam melakukan deferensiasi produk baru dari yang telah ada di pasaran, misalnya :
 - a. *Cost a dvantage* produk yang sama/serupa namun dengan harga yang lebih murah
 - b. Penambahan fungsi, misalnya dengan tambahan fitur baru dengan harga yang kompetitif.

2.5 Pengertian dan Susunan Jasa Perhotelan

Pengertian hotel ini dapat disimpulkan dari beberapa definisi hotel seperti tersebut di bawah ini :

- a. Salah satu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau keseluruhan bagian untuk jasa pelayanan penginapan, penyedia makanan dan minuman serta jasa lainnya bagi masyarakat umum yang dikelola secara komersil (Keputusan Menteri Parpostel no Km 94/HK103/MPPT 1987).
- b. Bangunan yang dikelola secara komersil dengan memberikan fasilitas penginapan untuk masyarakat umum dengan fasilitas sebagai berikut :
 1. Jasa penginapan
 2. Pelayanan makanan dan minuman
 3. Pelayanan barang bawaan

4. Pencucian pakaian
 5. Penggunaan fasilitas perabot dan hiasan-hiasan yang ada di dalamnya. (Endar, Sri, 1996:8)
- c. Sarana tempat tinggal umum untuk wisatawan dengan memberikan pelayanan jasa kamar, penyedia makanan dan minuman serta akomodasi dengan syarat pembayaran (Lawson, 1976:27)

Penentuan jenis hotel tidak terlepas dari kebutuhan pelanggan dan ciri atau sifat khas yang dimiliki wisatawan (Tarmoezi, 2000 :5). Berdasarkan hal tersebut, dapat dilihat dari lokasi dimana hotel tersebut dibangun, sehingga dikelompokkan menjadi:

a. *City Hotel*

Hotel yang berlokasi di perkotaan, biasanya diperuntukkan bagi masyarakat yang bermaksud untuk tinggal sementara (dalam jangka waktu pendek). City Hotel disebut juga sebagai transit hotel karena biasanya dihuni oleh para pelaku bisnis yang memanfaatkan fasilitas dan pelayanan bisnis yang disediakan oleh hotel tersebut.

b. *Residential Hotel*

Hotel yang berlokasi di daerah pinggiran kota besar yang jauh dari keramaian kota, tetapi mudah mencapai tempat-tempat kegiatan usaha. Hotel ini berlokasi di daerah-daerah tenang, terutama karena diperuntukkan bagi masyarakat yang ingin tinggal dalam jangka waktu lama. Dengan sendirinya hotel ini dilengkapi dengan fasilitas tempat tinggal yang lengkap untuk seluruh anggota keluarga.

c. *Resort Hotel*

Hotel yang berlokasi di daerah pegunungan (*mountain hotel*) atau di tepi pantai (*beach hotel*), di tepi danau atau di tepi aliran sungai. Hotel seperti ini terutama diperuntukkan bagi keluarga yang ingin beristirahat pada hari-hari libur atau bagi mereka yang ingin berekreasi.

d. *Motel (Motor Hotel)*

Hotel yang berlokasi di pinggiran atau di sepanjang jalan raya yang menghubungkan satu kota dengan kota besar lainnya, atau di pinggiran jalan raya dekat dengan pintu gerbang atau batas kota besar. Hotel ini diperuntukkan sebagai tempat istirahat sementara bagi mereka yang melakukan perjalanan dengan menggunakan kendaraan umum atau mobil sendiri. Oleh karena itu hotel ini menyediakan fasilitas garasi untuk mobil.

Menurut Tarmoezi (2000:3), dari banyaknya kamar yang disediakan, hotel dapat dibedakan menjadi :

a. *Small Hotel*

Jumlah kamar yang tersedia maksimal sebanyak 28 kamar.

b. *Medium Hotel*

Jumlah kamar yang disediakan antara 28- 299 kamar.

c. *Large Hotel*

Jumlah kamar yang disediakan sebanyak lebih dari 300 kamar.

Menurut keputusan direktorat Jendral Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi no 22/U/VI/1978 tanggal 12 Juni 1978 (Endar, Sri, 1996 : 9), klasifikasi hotel dibedakan dengan menggunakan simbol bintang antara 1-5. Semakin banyak bintang yang dimiliki suatu hotel, semakin berkualitas hotel tersebut. Penilaian dilakukan selama 3 tahun sekali dengan tatacara serta penetapannya dilakukan oleh Direktorat Jendral Pariwisata.

2.6 Pengertian dan Penentuan Tarif

Tarif adalah sejumlah moneter yang dibebankan atas barang atau jasa yang dijual atau diserahkan kepada pembeli atau pelanggan (Supriyono, 2001:350). Untuk menentukan tarif, biasanya manajemen mempertimbangkan beberapa faktor yang mempengaruhi baik faktor biaya maupun bukan biaya, yaitu:

- a. Biaya, khususnya biaya masa depan.
- b. Pendapatan yang diharapkan.
- c. Jenis produk jasa yang dijual.
- d. Jenis industri.
- e. Citra dan kesan masyarakat.
- f. Pengaruh pemerintah, khususnya undang-undang, keputusan, peraturan dan kebijakan pemerintah.
- g. Tindakan atau reaksi para pesaing.
- h. Tipe pasar yang dihadapi.
- i. Trend Ekonomi.
- j. Biaya manajemen.
- k. Tujuan non laba.
- l. Tanggung jawab sosial perusahaan
- m. Tujuan perusahaan, khususnya laba dan *return on investment* (ROI).

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Tempat penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah UB Hotel Jl. MT. Haryono no. 169 Malang 65145, Jawa Timur, Indonesia.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data sehubungan dengan penulisan skripsi ini, penulis menggunakan metode sebagai berikut:

a. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian yang dilakukan dengan meninjau langsung tempat yang menjadi objek penelitian. Penelitian tersebut dilaksanakan dengan cara sebagai berikut:

- i. Melakukan wawancara dengan pimpinan dan karyawan yang berhubungan dengan data yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.
- ii. Mengumpulkan data melalui pengamatan langsung terhadap objek penelitian yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penulisan ini adalah:

- a. Data kuantitatif, yaitu data berupa angka-angka laporan keuangan hotel khususnya laporan rugi. Selain itu, data kuantitatif juga berupa data biaya-biaya yang dikeluarkan dalam melaksanakan kegiatan pelayanan jasa. Data biaya-biaya tersebut adalah data biaya tetap dan biaya variable.
- b. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari objek penelitian dalam bentuk informasi baik secara lisan maupun tulisan seperti struktur organisasi dan pembagian tugas.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini:

- a. Data primer yaitu data yang diperoleh dari objek penelitian. Data jenis ini diperoleh dari observasi, wawancara, dan konsultasi terhadap pihak-pihak yang bersangkutan.

3.4 Metode Analisis

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menggunakan metode deskriptif komparatif yaitu menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel yang timbul di masyarakat, yang menjadi obyek penelitian, berdasarkan apa yang terjadi. Kemudian membandingkannya dengan kondisi, situasi ataupun variabel yang diterapkan oleh objek penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan dalam menerapkan *target costing* terdiri atas lima langkah (Kusuma, Soerono: 2008). Berikut ini langkah-langkah yang digunakan dalam pengimplementasian dengan

metode target costing yaitu:

1. Menentukan harga pasar,
2. Menentukan laba yang diharapkan,
3. Menghitung biaya target (*target cost*) pada harga pasar yang dikurangi dengan laba yang diharapkan,
4. Menggunakan rekayasa nilai (*value engineering*) untuk mengidentifikasi cara yang dapat menurunkan biaya produk, dan / atau
5. Menggunakan *kaizen costing* dan pengendalian operasional untuk terus menurunkan biaya.

Berdasarkan tahapan-tahapan diatas, untuk mendapatkan hasil dari penerapan metode *target costing* terdapat dua metode untuk mengendalikan biaya-biaya pada perusahaan yaitu pada tahap keempat dan kelima. Untuk kedua tahap tersebut tidak diharuskan untuk menjalankan keduanya dalam satu perusahaan tergantung kebutuhan perusahaan, apakah perlu menerapkan keduanya atau salah satu diantara dua metode pengendalian biaya tersebut. Seperti yang diungkapkan Tandiontong dan Anggraini (2011):

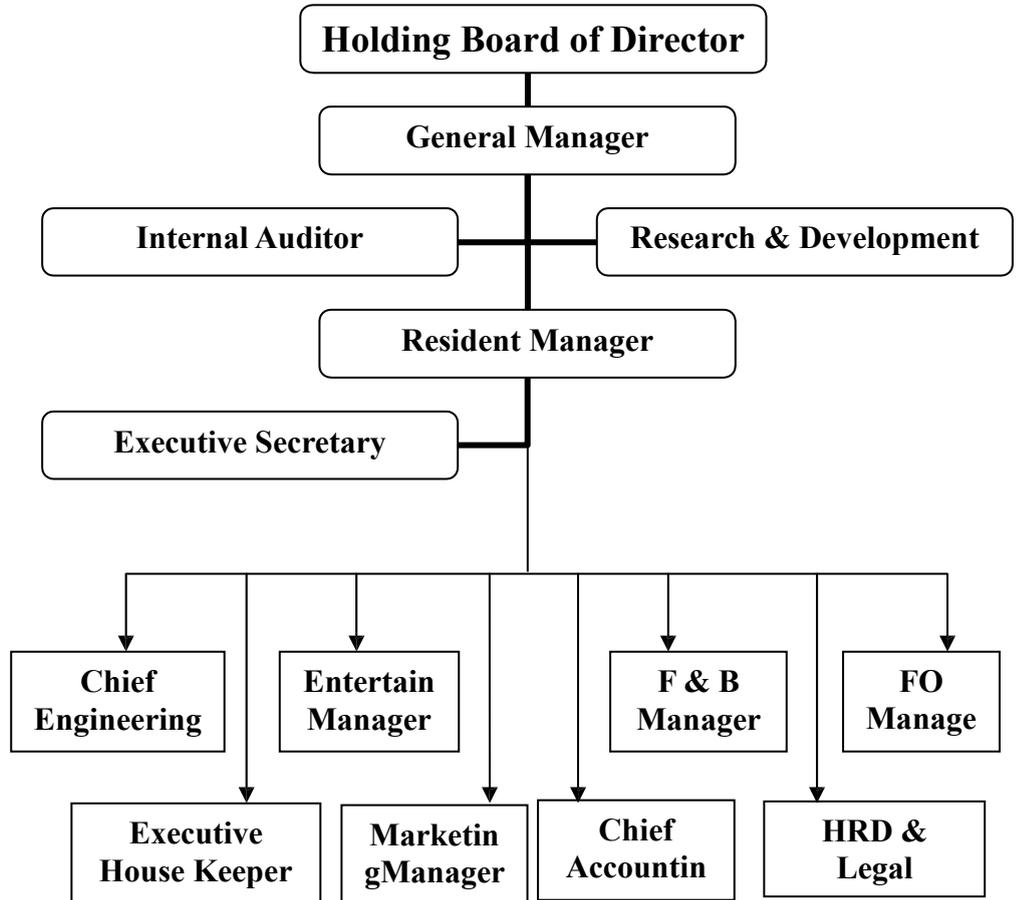
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Sejarah dan gambaran umum UB Hotel

Hotel Universitas Brawijaya Malang (*UB Hotel*) merupakan salah satu Hotel Baru yang berdiri megah di Kota Malang, Jawa Timur. Dulunya Hotel yang satu ini memiliki julukan Ub Guest House namun dengan berdirinya Hotel baru ini menandai secara resmi penggantian nama dari Ub Guest House menjadi UB Hotel. Dengan fasilitas yang lebih baik serta pelayanan yang lebih profesional akan menjadikan UB Hotel salah satu ikon Hotel Universitas terbaik di Kota Malang. Dikarenakan lokasinya yang terletak di pusat Kota, menjadikan UB Hotel kombinasi sempurna untuk tamu yang mencari tempat untuk beristirahat, berkunjung atau melakukan bisnis di kawasan Kota Malang. Tidak jarang jika UB Hotel ini tidak sepi sepi dikunjungi oleh tamu-tamu khusus **Universitas Brawijaya Malang**.

Struktur organisasi hotel berbentuk lini-staf, dipimpin oleh seorang *General Manager* sebagaimana disajikan pada gambar berikut ini:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi UB Hotel



4.2 Perhitungan Tarif Kamar pada UB Hotel

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis di UB Hotel, diperoleh keterangan bahwa dalam menentukan harga pokok jasa perhotelan, UB Hotel masih menggunakan metode akuntansi biaya konvensional yang hanya mempertimbangkan biaya yang bersifat langsung saja, tanpa mempertimbangkan biaya yang bersifat tidak langsung. Perhitungan harga pokok tarif atau sewa kamar UB Hotel adalah dengan cara menjumlahkan semua biaya yang bersifat langsung. Dan yang dijadikan dasar unit perhitungan tarif sewa kamar hotel adalah jumlah hari tinggal pelanggan bermalam. Sedangkan tarif sewa diperoleh dengan cara menambahkan harga pokok tiap jenis kamar dengan persentase laba menurut jenis kamarnya. Persentase tersebut sudah ditetapkan bagian manajemen UB Hotel yaitu: *Superior room* 30%, *Deluxe room* 30%, *Junior Suite room* 30%, *Executive Suite room* 30%. Namun ada beberapa pertimbangan dari pihak manajemen hotel dalam menentukan tarif sewa kamar hotel, yaitu:

1. Tarif Pesaing

Penyesuaian tarif sewa kamar ini merupakan hal paling menentukan dalam penentuan tarif sewa kamar. Dalam menentukan Harga pasar untuk tarif kamar hotel yang ada dari kompetitor disesuaikan dengan tarif kamar dari UB Hotel sendiri, untuk menentukan apakah tarif kamar UB Hotel sekarang berada di atas rata-rata atau di bawah rata-rata dari harga pasar yang ada, sehingga tarif kamar dari UB Hotel bisa bersaing dengan tarif kamar kompetitor yang ada. Berikut daftar tarif kamar dari beberapa kompetitor hotel yang ada di Kota Malang:

Tabel 4.1
Daftar Tarif Pesaing dari Hotel yang ada di Kota Malang

Hotel Graha Cakra	
Jenis Kamar	Room Rate
<i>Superior</i>	400.000
<i>Deluxe</i>	582.000
<i>Junior Suite</i>	798.000
<i>Royal Suite</i>	1.390.000
Hotel Regent's Park	
Jenis Kamar	Room Rate
<i>Superior</i>	385.000
<i>Deluxe</i>	515.000
<i>Family Suite</i>	715.000
<i>Executive Suite</i>	1.015.000
<i>Superior Suite</i>	1.215.000
Hotel Santika	
Jenis Kamar	Room Rate
<i>Deluxe</i>	530.000
<i>Premier</i>	600.000
<i>Family Premier</i>	800.000
<i>Executive Suite</i>	2.065.000
<i>President Suite</i>	3.115.000

2. Segmen Pasar

Pihak manajemen hotel menerapkan tarif sewa kamar sesuai jenis kamar berdasarkan segmen pasar yang ada dalam masyarakat.

UB Hotel dalam menentukan harga pokok, mengelompokkan biaya-biaya ke dalam beberapa macam pengeluaran biaya. Hal ini penting untuk memudahkan dalam perhitungan dan mempermudah dalam fungsi pengawasan terhadap biaya-biaya tersebut. Adapun

kelompok biaya yang memberikan kontribusi dalam penentuan harga pokok jasa sewa adalah sebagai berikut.

1. Biaya gaji (*payroll*)
Merupakan kelompok biaya yang terdiri dari gaji pokok, *service charge*, upah, lembur, tunjangan-tunjangan lain yang dibagikan kepada karyawan.
 2. Biaya *laundry*
Pengeluaran biaya dalam hubungannya dengan proses laundry dan *linen romos* terhadap perlengkapan kamar yang terpakai.
 3. Biaya *Engineering* dan *Maintenance*
Biaya ini dikeluarkan untuk menunjang kegiatan hotel yang berhubungan dengan pengadaan *property, operation, maintenance*, dan *energy cost* (POMEC)
 4. Biaya *House Keeping* dan *Food Beverage*
biaya yang dikeluarkan untuk menunjang ketersediaannya kamar siap pakai yang meliputi biaya perlengkapan kamar (*romos amenities*) dan tamu (*guest supplies*) serta biaya sarapan (*breakfast*).
 5. Biaya administrasi dan umum
Biaya yang dikeluarkan berhubungan dengan operasi administrasi perusahaan misalnya peralatan kantor, *stationary*, pembelian dan pemeliharaan program atau sistem dan pengurusan ijin serta administrasi lainnya.
 6. Biaya penyusutan (Depresiasi)
Biaya yang dikeluarkan berhubungan penggunaan *fixed asset*, yang meliputi gedung, kendaraan, dan inventaris lain.
 7. Biaya antar departemen
Biaya yang berhubungan kepentingan antar departemen seperti biaya seragam karyawan, biaya makan karyawan.
 8. Biaya penjualan
Biaya yang berhubungan dengan kegiatan penjualan kamar seperti biaya promosi, biaya komisi.
- Jenis Kamar di UB Hotel, antara lain :
1. *Superior room*, yang berjumlah 7 kamar dengan luas sebesar 25m².
 2. *Deluxe room*, yang berjumlah 23 kamar dengan luas sebesar 25m².
 3. *Junior suite room*, yang berjumlah 4 kamar dengan luas sebesar 25m².
 4. *Executive suite room*, yang berjumlah 5 kamar dengan luas sebesar 25m².

Table 4.2
Room Rate UB Hotel tahun 2013

Jenis Kamar	Room Rate (Rp.)
<i>Superior room</i>	
<i>Deluxe room</i>	500.000
<i>Junior Suite room</i>	600.000
<i>Executive Suite room</i>	700.000
	800.000

Sumber data : UB Hotel

Berdasarkan tabel 4.1 yakni tarif kamar UB Hotel, maka terlebih dahulu disajikan laporan laba rugi departemental yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.3
Laporan Laba Rugi Departemental dalam
Penjualan Tiap Kamar

Uraian	Jenis kamar			
	<i>Superior</i>	<i>Deluxe</i>	<i>Junior Suite</i>	<i>Executive Suite</i>
Penjualan HPP	990.000.000 369.833.736	3.089.400.000 1.128.966.141	532.000.000 194.649.335	667.200.000 253.044.135
Laba Kotor Beban Usaha	620.166.264 410.704.268	1.960.433.859 1.253.728.818	337.350.665 216.160.141	414.155.865 281.008.183
Laba Bersih Sebelum Pajak	209.461.996	706.705.041	121.190.524	133.147.628

Sumber data: UB Hotel

Untuk jumlah kamar tersedia untuk dijual dan jumlah hari tamu menginap disetiap jenis kamar selama tahun 2013 pada UB Hotel dapat dilihat pada tabel berikut:

Table 4.4
Jumlah Kamar Tersedia Untuk Dijual

Jenis Kamar	Jumlah Kamar (1)	Jumlah Kamar Setahun (1) X 365 hari
<i>Superior room</i>	7	2555
<i>Deluxe room</i>	23	8395
<i>Junior Suite room</i>	4	1460
<i>Executive Suite room</i>	5	1825
Jumlah	39	14235

Sumber : UB Hotel

Untuk jumlah hari hunian kamar UB Hotel selama tahun 2010 dapat dilihat pada tabel berikut.

Table 4.5
Jumlah Hari Hunian Kamar UB Hotel Tahun 2013

Bulan	<i>Superior</i> (1)	<i>Deluxe</i> (2)	<i>Junior Suite</i> (3)	<i>Executive Suite</i> (4)	1+2+3+4
Januari	144	267	25	37	473
Februari	156	349	42	58	605
Maret	184	487	69	81	821
April	162	485	89	80	816
Mei	164	371	57	45	637
Juni	185	498	83	85	851
Juli	166	441	84	88	779
Agustus	137	309	42	34	522
September	190	515	68	84	857
Oktober	175	552	82	109	918
November	177	512	76	86	851
Desember	140	363	43	47	593
Jumlah	1980	5149	760	834	8723

Sumber : UB Hotel

Berdasarkan kedua tabel diatas perhitungan dari proses pembebanan biaya dan penentuan harga jual jasa untuk masing-masing jenis kamar di UB Hotel dapat dijelaskan melalui perhitungan sebagai berikut :

- a. Tingkat pengisian kamar atau tingkat hunian kamar masing-masing jenis kamar (*occupancy rate*) selama tahun 2013.

Table 4.6
Occupancy Rate UB Hotel Tahun 2013

Jenis Kamar	Jumlah Kamar Terjual (1)	Jumlah Kamar Tersedia (2)	Occupancy Rate (1) : (2) × 100%
<i>Superior room</i>	1980	2555	77%
<i>Deluxe room</i>	5149	8395	61%
<i>Junior Suite room</i>	760	1460	52%
<i>Executive Suite room</i>	834	1825	46%
Jumlah	8723	14235	61%

Sumber : UB Hotel

- b. Penjualan jasa kamar hotel dari masing-masing jenis kamar selama tahun 2013.

Table 4.7
Pendapatan Penjualan Jasa Kamar UB Hotel Tahun 2013

Jenis Kamar	Jumlah Kamar Terjual (1)	Harga Jual Kamar (Rp.) (2)	Pendapatan Jasa Kamar (1) × (2)
<i>Superior room</i>	1980	500.000	990.000.000
<i>Deluxe room</i>	5149	600.000	3.089.400.000
<i>Junior Suite room</i>	760	700.000	532.000.000
<i>Executive Suite room</i>	834	800.000	667.200.000
Jumlah	8723	2.600.000	5.278.600.000

Sumber : UB Hotel

- c. Persentase pendapatan dari masing-masing jenis kamar terhadap pendapatan dari penjualan jenis kamar secara keseluruhan selama tahun 2013.

Table 4.8
Persentase Pendapatan Penjualan Jasa Kamar UB Hotel Tahun 2013

Jenis Kamar	Pendapatan Jasa Kamar (Rp.) (1)	Total Pendapatan Jasa Kamar (Rp.) (2)	Persentase Pendapatan (1) : (2) × 100%
<i>Superior room</i>	990.000.000	5.278.600.000	19%
<i>Deluxe room</i>	3.089.400.000		58%
<i>Junior Suite room</i>	532.000.000		10%
<i>Executive Suite room</i>	667.200.000		13%
Jumlah	5.278.600.000	5.278.600.000	100%

Sumber : UB Hotel

Dari hasil perhitungan diatas, diperoleh persentase alokasi pendapatan pada setiap jenis kamar terhadap pendapatan penjualan jasa kamar secara keseluruhan. Hasil perhitungan tersebut dalam analisis selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan pengeluaran biaya-biaya dengan dasar alokasi pendapatan.

Alokasi berdasarkan pendapatan adalah biaya yang didasarkan pada besarnya persentase terhadap jenis kamar tertentu terhadap total pendapatan suatu jenis kamar. Jadi, setiap jenis kamar akan menanggung beban biaya aktivitas jasa (harga pokok kamar) sebesar

nilai persentase pendapatan yang diperoleh kamar itu sendiri terhadap perolehan pendapatan jasa kamar secara keseluruhan.

Jadi setiap tipe kamar akan menyerap biaya aktivitas jasa atau harga pokok jasa sebesar nilai persentase pendapatan yang diperoleh kamar itu terhadap perolehan pendapatan dari penjualan kamar secara keseluruhan.

Biaya Operasi :

a) Biaya Gaji	Rp. 128.688.800
b) Biaya <i>Laundry</i>	Rp. 11.159.700
c) Biaya <i>Engineering & Maintenance</i>	Rp. 158.176.377
d) Biaya House Keeping dan F&B	Rp. 1.806.664.846
e) Biaya Depresiasi	Rp. 166.764.840
f) Biaya antar departemen	Rp. 87.316.580
g) Biaya Administrasi dan Umum	Rp. 1.506.629.162
h) Biaya Penjualan	<u>Rp. 242.126.452</u>
Total Biaya	Rp. 4.108.094.757

Adapun perhitungan harga pokok sewa kamar dengan dasar alokasi pendapatan sebagai berikut.

1. <i>Superior room</i>	
Total biaya semua tipe kamar	= Rp. 4.108.094.757
Persentase pendapatan (19%×4.108.094.757)	= Rp. 780.538.004
Harga pokok sewa (Rp. 780.538.004:1980)	= Rp. 394.211
2. <i>Deluxe room</i>	
Total biaya semua tipe kamar	= Rp. 4.108.094.757
Persentase pendapatan (58%×4.108.094.757)	= Rp. 2.382.694.959
Harga pokok sewa (Rp. 2.382.694.959:5149)	= Rp. 462.749
3. <i>Junior Suite room</i>	
Total biaya semua tipe kamar	= Rp. 4.108.094.757
Persentase pendapatan (10%×4.108.094.757)	= Rp. 410.809.476
Harga pokok sewa (Rp. 410.809.476:760)	= Rp. 540.539
4. <i>Executive Suite room</i>	
Total biaya semua tipe kamar	= Rp. 4.108.094.757
Persentase pendapatan (13%×4.108.094.757)	= Rp. 534.052.318
Harga pokok sewa (Rp. 534.052.318:834)	= Rp. 640.351

Berdasarkan perhitungan harga pokok sewa kamar diatas maka akan disajikan perhitungan margin laba dalam penjualan tiap kamar yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.9
Perhitungan Margin Laba dalam Penjualan Tiap Kamar
(Menurut Perusahaan)

Jenis Kamar	Tarif kamar (Rp.)	Biaya tiap kamar (Rp.)	Margin Laba	
			(Rp.)	(%)
<i>Superior</i>	500.000	394.211	105.789	21,16%
<i>Deluxe</i>	600.000	462.749	137.251	22,88%
<i>Junior Suite</i>	700.000	540.539	159.461	22,78%
<i>Executive Suite</i>	800.000	640.351	159.649	19,96%

4.3 Analisis Penerapan *Target Costing* sebagai Alat Efisiensi Biaya Tiap Kamar.

Salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam memaksimalkan laba dalam penjualan tiap kamar adalah penerapan target costing. Dimana target costing adalah penerapan harga pokok produksi sebagai dasar penetapan harga sehingga target laba yang diinginkan akan tercapai.

Kemudian perlu ditambahkan bahwa dari kalkulasi biaya yang dilakukan oleh UB Hotel Malang ternyata diperoleh margin laba yakni sebesar 30% tidak sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itulah akan dilakukan perhitungan target costing yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10
Perhitungan *Target Costing* dalam Penjualan
Tiap Kamar UB Hotel

Uraian	Jenis Kamar			
	<i>Superior</i>	<i>Deluxe</i>	<i>Junior Suite</i>	<i>Exxecutive Suite</i>
Penjualan	Rp. 990.000.000	Rp. 3.089.400.000	Rp. 532.000000	Rp. 667.200.000
Laba yang diharapkan 30%dari penjualan	Rp. 297.000.000	Rp. 926.820.000	Rp.159.600.000	Rp. 200.160.000
Total biaya	Rp. 693.000.000	Rp. 2.162.580.000	Rp.372.400.000	Rp. 467.040.000

Berdasarkan tabel 4.10 maka besarnya target costing dalam penjualan tiap kamar UB Hotel untuk *Superior* sebesar Rp. 693.000.000, *Deluxe* sebesar Rp. 2.162.580.000, *Junior Suite* sebesar Rp.372.400.000, dan *Executive Suite* sebesar Rp. 467.040.000. Dengan demikian maka target costing tiap kamar dapat dihitung sebagai berikut :

1) *Superior*

Besarnya *target costing* dalam penjualan tiap kamar untuk *Superior* dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{target Costing(per kamar)} = \frac{\text{Rp.693.000.000}}{1980} = \text{Rp.350.000}$$

2) *Deluxe*

Besarnya *target costing* dalam penjualan tiap kamar untuk *Deluxe* dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{target Costing(per kamar)} = \frac{\text{Rp.2.162.580.000}}{5149} = \text{Rp.420.000}$$

3) *Junior Suite*

Besarnya *target costing* dalam penjualan tiap kamar untuk *Superior* dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{target Costing(per kamar)} = \frac{\text{Rp.372.400.000}}{760} = \text{Rp.490.000}$$

4) *Executive Suite*

Besarnya *target costing* dalam penjualan tiap kamar untuk *Superior* dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{target Costing(per kamar)} = \frac{\text{Rp.467.040.000}}{834} = \text{Rp.560.000}$$

Berdasarkan hasil perhitungan target costing, maka selanjutnya akan dilakukan perhitungan margin laba dalam penjualan tiap kamar yang dapat disajikan melalui tabel 4.11 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.11
Perhitungan Margin Laba dalam Penjualan Tiap Kamar
(Menurut Target Costing)

Jenis Kamar	Tarif kamar (Rp.)	Biaya tiap kamar (Rp.)	Margin Laba	
			(Rp.)	(%)
<i>Superior</i>	500.000	350.000	150.000	30%
<i>Deluxe</i>	600.000	420.000	180.000	30%
<i>Junior Suite</i>	700.000	490.000	210.000	30%
<i>Executive Suite</i>	800.000	560.000	240.000	30%

Tabel 4.11 yakni hasil perhitungan margin laba dalam penjualan yang menunjukkan bahwa *target costing* yang ditetapkan oleh perusahaan telah sesuai dengan prosentase margin laba yang diharapkan dalam penjualan tiap kamar. Oleh karena itulah akan disajikan perbandingan kalkulasi biaya menurut perusahaan dan menurut *target costing* yang dapat dilihat pada tabel yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.12
Perbandingan Biaya Menurut Perusahaan dengan
Menurut Target Costing dalam Penjualan Tiap Kamar

Jenis Kamar	Biaya Menurut Perusahaan (Rp.)	Biaya Menurut Target Costing (Rp.)	Penghematan Biaya	
			(Rp.)	(%)
<i>Superior</i>	780.538.004	693.000.000	87.538.004	11,22%
<i>Deluxe</i>	2.382.694.959	2.162.580.000	220.114.959	9,24%
<i>Junior Suite</i>	410.809.476	372.400.000	38.409.476	9,35%
<i>Executive Suite</i>	534.052.318	467.040.000	67.012.318	12,55%

4.4 Penggolongan Biaya *Avoidabel* dan Biaya *Unavoidabel* dalam Pengambilan Keputusan untuk Menurunkan Biaya Kamar pada UB Hotel.

Berdasarkan hasil dari perbandingan biaya menurut perusahaan dengan biaya menurut *target costing* dapat dilihat bahwa terjadi penghematan biaya. Terjadinya penurunan biaya ini dapat digolongkan menjadi biaya *avoidable* dan biaya *unavoidable*. Penggolongannya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13
Penggolongan Biaya *Avoidable* dan Biaya *Unavoidable*

No.	Biaya-Biaya	<i>Avoidable/unavoidable</i>
1.	Biaya Gaji	<i>Unavoidable</i>
2.	Biaya Laundry	<i>Unavoidable</i>
3.	Biaya <i>Engineering</i> dan <i>Maintenance</i>	<i>Avoidable</i>
4.	Biaya <i>House Keeping</i> dan <i>Food Beverage</i>	<i>Avoidable</i>
5.	Biaya Administrasi dan Umum	<i>Unavoidable</i>
6.	Biaya Penyusutan (Depresiasi)	<i>Unavoidable</i>
7.	Biaya Antar Departemen	<i>Unavoidable</i>
8.	Biaya Penjualan	<i>Unavoidable</i>

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa biaya *Engineering* dan *Maintenance* serta Biaya *House Keeping* dan *Food Beverage* merupakan biaya *avoidable* (biaya yang dapat dihindarkan). Karena keterbatasan penulis dalam pengambilan data, maka penulis mengidentifikasi hal-hal yang dapat memicu *avoidable cost* dari penggolongan biaya-biaya diatas, sehingga bisa menjadi dasar penghematan biaya yang sudah terjadi.

1. Biaya *Engineering* dan *Maintenance*

Dalam biaya *engineering* dan *maintenance*, biaya yang bisa dihindari yaitu biaya pengadaan properti, serta penghematan biaya listrik, air, dan telepon. Contohnya menghindari over kapasitas (misalnya line telepon yang tidak terpakai), penghematan penggunaan listrik yang tidak diperlukan pada siang hari, serta menggunakan keran otomatis sehingga penggunaan air dapat diefisiensikan sesuai keperluan tamu. Pertimbangkan mengalihkan tagihan bulanan tunggal untuk langsung dipotongkan via Bank dengan sistem auto debet (tagihan listrik, air, telepon dipotongkan di Rekening Koran).

2. Biaya *House Keeping* dan *Food Beverage*

Dalam biaya *house keeping* dan *food beverage*, biaya yang dapat dihindari yaitu, pada biaya perlengkapan kamar (*rooms amenities*) yang terdiri dari sabun, shampoo, handuk, alas kaki, dan lain-lain dengan cara pengurangan jumlah *pax* untuk jenis kamar tertentu yang sekiranya bisa dikurangi jumlahnya, serta biaya *food beverage* dengan cara Meningkatkan efisiensi operasional bagian makanan dan minuman misalnya Menu yang tidak populer dapat diganti dengan item menu lain demi optimalisasi laba, Mengecek invoice dari supplier, mungkin terdapat biaya tambahan, misalnya penagihan double untuk invoice yang sama, koreksi harga, atau hilangnya diskon, Cari alternatif supplier yang mahal dengan yang lebih murah, atau melakukan negosiasi harga dengan diperolehnya diskon, serta hindari sering melakukan order pesanan kecil.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, penelitian dan pembahasan penulis mengenai penerapan target costing dalam penentuan tarif kamar untuk mengoptimalkan laba, UB Hotel Malang , maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Penerapan metode *target costing* melalui proses efisiensi biaya dalam penentuan tarif kamar pada UB Hotel dapat dilakukan. Hasil analisis perbandingan antara total biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dengan menurut target costing, menunjukkan bahwa total biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk *Superior* sebesar Rp. 780.538.004, sedangkan menurut target costing sebesar Rp. 693.000.000, *Deluxe* sebesar Rp. 2.382.694.959, sedangkan menurut target costing sebesar Rp. 2.162.580.000, *Junior Suite* sebesar Rp. 410.809.476, sedangkan menurut target costing sebesar Rp. 372.400.000, serta *Executive Suite* sebesar Rp. 534.052.318, sedangkan menurut target costing sebesar Rp. 467.040.000
2. Dengan penerapan target costing melalui efisiensi biaya, menyebabkan penurunan biaya produksi dan memungkinkan perusahaan untuk menetapkan biaya target yang lebih rendah daripada biaya yang diperkirakan akan terjadi. Target Costing yang mungkin diterapkan pada UB Hotel dapat mengoptimalkan perencanaan laba untuk tarif kamar dengan menurunkan biaya tiap kamar, untuk *Superior* mengalami penghematan biaya sebesar 11,22%, *Deluxe* mengalami penghematan sebesar 9,24%, *Junior Suite* mengalami penghematan sebesar 9,35%, serta *Executive Suite* mengalami penghematan sebesar 12,55% setelah menerapkan metode target costing melalui efisiensi biaya.
3. Dengan penggolongan biaya *avoidable*, maka dapat dengan jelas terlihat penurunan biaya sehingga penghematan biaya dapat terjadi dan laba perusahaan bisa maksimal.

5.1 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang didapat, maka ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh UB Hotel untuk dapat mengendalikan biayanya dan mengoptimalkan laba perusahaan, adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu melakukan analisis secara selektif terhadap biaya-biaya yang muncul dalam proses produksi, sehingga dapat membedakan biaya mana yang dapat di hindari atau di efisiensikan dan biaya yang tidak berpengaruh terhadap kualitas produk dan atau jasa. Contohnya biaya *food & beverage*, misalnya pemilihan supplier yang murah untuk bahan baku yang menunjang kegiatan di bagian *food & beverage*.
2. Pertimbangan manajemen untuk menggunakan *target costing* dalam penentuan tarif kamar pada UB Hotel agar dapat memaksimalkan laba perusahaan.