

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Strategi merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan untuk dapat mencapai suatu tujuan perusahaan. Suatu perusahaan harus mempunyai strategi khusus dalam menghadapi para pesaing. Setelah mampu menghadapi persaingan, perusahaan juga harus mampu mempertahankan eksistensinya dalam pasar agar bisa bertahan dalam jangka waktu yang panjang sesuai tujuan perusahaan (Kristina, 2009).

Salah satu bentuk perencanaan strategi yang dapat digunakan dalam rangka untuk pencapaian tujuan perusahaan yaitu mengenai perencanaan dan penetapan harga jual produk. “Karena hal ini sangat berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya” (Rudianto, 2013: 144).

Penetapan harga jual bukanlah suatu hal yang mudah, dalam menetapkan harga jual tentunya banyak faktor yang harus diperhatikan, perusahaan harus menganalisis pasar, pesaing, harga pasar dan biaya produksi dalam menetapkan harga. Menurut Rudianto (2013:145) “penentuan harga jual produk perusahaan harus menjadi kebijakan yang benar-benar dipertimbangkan secara matang dan terintegrasi”.

Di satu sisi perusahaan dihadapkan pada masalah peningkatan harga bahan baku yang diperlukan untuk melakukan proses produksi dan disisi lain perusahaan juga dihadapkan pada kenyataan bahwa pemilik modal mengharapkan laba yang besar, pegawai menginginkan kenaikan gaji, dan konsumen yang mengharapkan harga barang tetap terjangkau dengan kualitas yang tetap bagus. Dalam penentuan harga sebaiknya mempertimbangkan harga pasar.

Menurut Horngren dkk (2006: 500) Penetapan harga berbasis pasar diawali dengan harga target. “Harga target (*target price*) adalah estimasi harga produk atau jasa yang bersedia dibayar calon pelanggan”. Estimasi ini didasarkan pada pemahaman tentang nilai yang dinikmati pelanggan atas sebuah produk atau jasa dan berapa pesaing akan mengenakan harga produk atau jasa yang bersaing itu. Dari estimasi tersebut, harga target menjadi penting untuk mengetahui harga yang bersedia dibayar oleh pelanggan sesuai dengan harga pasar dan keadaan ekonomi pelanggan.

Harga merupakan salah satu jenis informasi yang sangat penting bagi pelanggan tentang suatu produk. Penetapan harga merupakan bagian dari tujuan perusahaan. Penetapan harga dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal perusahaan, apabila terjadi kenaikan harga dapat membuat pelanggan menolak produk dan memilih produk substitusi yang sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan (Samryn, 2001: 301).

Agar harga yang kita targetkan bisa sesuai dengan daya beli pelanggan, maka perusahaan harus mempunyai metode dalam menetapkan harga jual. Ada beberapa metode perhitungan harga jual diantaranya penetapan harga berdasar biaya, harga berdasarkan biaya pesanan, harga berdasarkan biaya aktivitas, harga berdasarkan biaya proses, harga berdasarkan biaya plus, harga berdasarkan siklus hidup, dan harga berdasarkan *target costing*.

Salah satu bentuk strategi perencanaan atas pengelolaan biaya adalah dengan menggunakan metode *target costing*, metode tersebut dilakukan dengan menentukan biaya yang diharapkan untuk suatu produk berdasarkan harga yang kompetitif. Perusahaan tidak dapat lagi membuat produknya, menentukan biaya produknya dan harga jualnya, lalu kemudian memasarkannya kepada masyarakat. Tetapi perusahaan lebih dulu menentukan harga produknya, baru kemudian membuat produk yang sesuai dengan biaya yang telah ditetapkan tersebut.

Sehingga produk tersebut akan mampu bersaing dan menghasilkan laba sesuai dengan harapan. “Di dalam metode ini, perusahaan menetapkan biaya produk yang dianggap sesuai dengan keadaan pasar, menentukan laba yang diinginkan baru kemudian menentukan harga jual produk tersebut kepada masyarakat” (Rudianto, 2006: 258).

Perusahaan yang menggunakan perhitungan biaya berdasarkan target harus sering menerapkan ukuran-ukuran penurunan biaya yang ketat atau merancang ulang produk atau proses produksi agar dapat mengikuti harga pasar dan tetap memperoleh laba (Blocher, 2011:21).

Organisasi penjualan dan pemasaran sebuah perusahaan, melalui kontak dan interaksi yang erat dengan pelanggan, biasanya merupakan pihak yang tepat untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan nilai yang dirasakannya atas sebuah produk atau jasa. Perusahaan juga melakukan riset pasar yang mempelajari fitur produk yang diinginkan pelanggan dan harga yang bersedia mereka bayar untuk fitur tersebut (Horngren dkk, 2006: 516).

Dalam dunia nyata *target costing* digunakan secara luas di Jepang. Dalam industri mobil, target biaya untuk model baru dipilah ke dalam target biaya untuk setiap elemen mobil di bawah target biaya untuk setiap komponen. Desainer membuat draft percobaan dan melakukan pemeriksaan apakah estimasi biaya kendaraan masih dalam batas yang dapat diterima dalam target biaya. Jika tidak memenuhi, desain mobil diubah, dan dibuat cetak biru yang baru. Proses ini berjalan terus sampai desainnya dapat diandalkan. Yasuhiro Monden dan Kazuki Hamada dalam (Garrison dan Noreen, 2001: 831).

Penerapan *target costing* juga diterapkan dalam perusahaan pesawat. Boeing telah menentukan tujuan pengurangan biaya untuk pesawat terbang baru antara 25% sampai 30%. Boeing melihat bahwa kompetitor utamanya memfokuskan pada penanganan pesawat-pesawat penerbangan saat ini sudah digunakan oleh perusahaan penerbangan dan bukannya membuat

pesawat baru. Dengan pengurangan biaya antara 25% sampai 30% dan memberikan layanan yang hemat dalam bentuk harga jual yang lebih rendah, Boeing mengharapkan permintaan yang lebih besar untuk menggantikan pesawat-pesawat yang ada saat ini. “Pengurangan biaya antara 25% hingga 30% bukanlah sekedar panduan kerja. Ini adalah penghematan yang harus dilakukan untuk menggantikan pesawat lama.” Shawn Tully dalam (Garrison dan Noreen, 2001: 833).

*“Target Costing adalah perbedaan antara harga jual produk atau jasa yang diperlukan untuk mencapai pangsa pasar tertentu dengan laba per satuan yang diharapkan. Jika target costing dibawah kos produk yang sekarang dapat dicapai, maka manajemen harus merencanakan program pengurangan biaya untuk menurunkan biaya yang sekarang dikonsumsi untuk menghasilkan produk ke target costing. (Mulyadi, 2001: 35).*

*Target costing* berbeda dengan biaya normal, karena target biaya merupakan kebalikan dari biaya normal. Jika biaya normal tidak melihat pada harga pasar dalam merancang sebuah produk, dan harga jual normal ditentukan atas dasar seluruh biaya yang telah dikeluarkan pada saat produksi, tidak ada target biaya dalam proses produksi, jadi dalam penetapan harga jual normal adalah biaya yang mempengaruhi harga. Dalam *target costing* bukanlah harga jual dahulu yang ditentukan, langkah awal yang dilakukan dalam pendekatan *target costing* adalah dengan melihat harga pasar, kemampuan daya beli pelanggan, terutama harga pesaing-pesaing. Menurut Mulyadi (2001: 79) menyatakan “Apabila harga yang kita tentukan masih diatas harga pesaing, maka hal yang harus dilakukan perusahaan adalah menurunkan harga jual itulah yang disebut target harga” (Mulyadi, 2001: 79). Setelah menurunkan harga jual tersebut, dan menentukan persentase keuntungan yang ingin dimiliki, kemudian perusahaan menargetkan biaya-biaya produksi sesuai dengan biaya harget. Perusahaan harus mendesain produk berdasarkan biaya yang sudah ditetapkan. Sehingga dari proses tersebut perusahaan mampu menentukan harga jual produk kepada pelanggan. Dapat diketahui bahwa dalam *target costing* bukan biaya yang mempengaruhi harga, tapi harga yang memepengaruhi biaya.

Penghitungan *target costing* menjadi suatu alat khusus yang berguna untuk pembuatan tujuan penurunan biaya. “*Target costing* adalah perbedaan antara harga penjual yang dibutuhkan untuk menangkap pangsa pasar yang telah ditentukan terlebih dahulu dan laba per unit yang diinginkan” (Hansen dan Mowen, 2009: 361). Penerapan *target costing* dapat diterapkan kedalam berbagai bidang untuk membantu perusahaan dalam mencapai target biaya yang telah ditentukan, *target costing* juga dapat diterapkan dalam jasa konstruksi.

Jasa konstruksi adalah sebuah sektor yang memegang peran penting dalam pembangunan Indonesia. Dalam setiap tahunnya, anggaran jasa konstruksi baik yang dilakukan oleh Pemerintah maupun swasta jumlahnya sangat besardengan sebaran 55% berada di tangan swasta dan 45% berada di tangan Pemerintah. Perkembangan pasar konstruksi terus tumbuh mencapai 45 triliun pada tahun 1995. Menurut KPPU menyatakan bahwa “Pada tahun 2003 jumlah tersebut meningkat fantastis menjadi sekitar 159 triliun Kompas, 28 Agustus (2003)”. Diperkirakan pada tahun 2007 angka tersebut sudah jauh lebih besar lagi. Dalam salah satu paparannya KPPU menyebutkan bahwa ketua LPJK yang baru terpilih, Malkan Amin menyatakan bahwa:“nilai proyek industri jasa konstruksi setiap tahunnya saat ini berkisar pada angka Rp 250-300 Triliun”Bisnis Indonesia, 04 Agustus (2007) dalam KPPU. Terjadinya peningkatan tersebut juga didukung oleh lahirnya perusahaan BUMN yang serupa.

Menurut KPPU berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh LPJK (2007) menyatakan bahwa Pembangunan infrastruktur telah mampu melahirkan pelaku usaha konstruksi yang handal berupa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan swasta, pada tahun 2002 tercatat bahwa jumlah kontraktor besar jasa konstruksi hanya sekitar 1,1 % saja dari total perusahaan konstruksi Indonesia, 7 % tergolong ke dalam kelompok menengah,dan 91 % tergolong dalam kelompok kontraktor kecil.

Pertumbuhan jasa konstruksi juga dipengaruhi adanya relokasi pemerintahan yang mengharuskan semua aktivitas pemerintahan terpusat pada ibukota kabupaten/kota seperti yang telah dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Probolinggo yang menjadikan Kota Kraksaan sebagai Ibukota Kabupaten.

Dengan dicanangkannya “Kraksaan Kota Baru” oleh Pemerintah Kabupaten Probolinggo. Maka ke depan Kota Kraksaan akan segera difungsikan sebagai ibukota Kabupaten Probolinggo. Dampak relokasi tersebut akan terjadi peningkatan aktivitas sosial ekonomi serta memicu perpindahan populasi yang signifikan ke daerah Kraksaan sehingga mempengaruhi permintaan hunian oleh masyarakat (CV Khatara Konstruksi).

Menurut (Berinka , 2013) Alokasi gaji PNS untuk Kab. Lumajang dan Kab. Probolinggo mencapai ambang batas yaitu diatas 50%. Karena kesejahteraan tersebut, membuat Kota Kraksaan mempunyai prospek yang bagus untuk perkembangan jasa konstruksi, peluang timbulnya permintaan akan hunian atau rumah tinggal akan sangat besar.

Berdasarkan faktor-faktor yang terjadi di lapangan tersebut, maka berkembanglah jasa-jasa konstruksi yang siap menawarkan produknya dengan segala macam kelebihan dan keunikan yang dimiliki. Munculnya perusahaan-perusahaan konstruksi yang bergerak di bidang perumahan tersebut membawa pada aktivitas persaingan antar perusahaan. Untuk dapat bersaing dan menjadikan produk sebagai penguasa pasar, maka perusahaan harus melakukan suatu gebrakan strategi yang dapat membawa perusahaan untuk mencapai tujuannya.

CV Khatara Konstruksi bergerak di bidang properti, pembangunan sarana umum dan pribadi. Dimana dalam pembangunan sebuah rumah CV Khatara Konstruksi menetapkan harga jual dan keuntungan berdasarkan biaya yang sudah dikeluarkan seperti biaya tanah, biaya tenaga kerja, biaya bahan bangunan, biaya bahan penolong, biaya pengurusan legalitas, dan biaya lain-

lain. Akan tetapi kelemahan atas perhitungan biaya normal yang dilakukan tersebut belum menunjukkan penjualan yang signifikan karena harga jual yang ditentukan berdasar biaya normal, kurang dapat diterima oleh masyarakat setempat.

Sebagai salah satu CV yang bergerak dibidang pembangunan sarana prasarana umum, bukanlah suatu hal yang mudah dalam menentukan harga jual produk, karena adanya persaingan, daya beli pelanggan, dan budaya masyarakat menjadi faktor penting yang harus diperhatikan.

Dengan semakin banyaknya permintaan terhadap hunian yang dilatar belakangi oleh minat pelanggan dan kondisi perekonomian masyarakat sekitar yang semakin meningkat, maka tahun 2014 CV Khatara Konstruksi kembali membuka perumahan baru yaitu Wisma Pengadengan Sejahtera IV yang akan di *launching* pada awal November 2014.

Tingginya permintaan masyarakat terhadap rumah yang sederhana dengan harga yang relatif murah merupakan budaya yang melekat pada masyarakat sekitar. Pada saat harga jual WPS III relatif tinggi, tingkat penjualan mengalami penurunan, hal tersebut membuat CV Khatara Konstruksi membuat strategi diskon dan bonus furniture untuk pembelian rumah pada waktu tertentu. Setelah CV Khatara Konstruksi melakukan penyesuaian dengan permintaan masyarakat, maka penjualan kembali meningkat, dari 106 unit yang tersedia, 85 unit rumah berhasil terjual dengan laba Rp 9.492.219.810. Akan tetapi strategi ini mempunyai kelemahan yaitu hanya bersifat sementara, karena diskon dan bonus hanya akan diberikan pada waktu tertentu, maka pelanggan akan memesan rumah hanya apabila ada moment tersebut, hal tersebut dapat menghambat aktivitas penjualan tersebut. Atas pertimbangan tersebut, maka untuk perumahan Wisma Pengadengan Sejahtera IV ini CV Khatara Konstruksi membutuhkan analisis *target costing* dalam menentukan dan menyesuaikan harga jual yang sesuai dengan harga pasar

dan permintaan masyarakat. *Target costing* adalah analisis yang dapat membantu CV Khatara Konstruksi dalam menentukan harga jual yang relatif rendah sesuai dengan minat pelanggan.

Dalam penetapan harga jual CV Khatara Konstruksi tidak dapat memasang harga yang terlalu tinggi mengingat bahwa CV Khatara Konstruksi terletak di wilayah yang nilai *Non Performance Loan* (NPL) terbilang tinggi, menurut Hudzafidah (2013) “tingkat NPL khususnya Kota Kraksaan dari tahun 2007 hingga 2011 berada di atas batas maksimum rasio NPL yaitu lebih dari 5%”. Pertimbangan selanjutnya adalah CV Khatara Konstruksi terletak di wilayah yang masyarakatnya kurang memiliki kesadaran dalam membayar hutang, dan juga permintaan masyarakat yang mayoritas menginginkan harga rumah bernilai kurang dari 100 juta rupiah/unit (CV Khatara Konstruksi).

Dengan demikian pentingnya *target costing* yang diterapkan pada perusahaan dapat membantu manajemen dalam menetapkan harga jual. Kelebihan *target costing* jika dibandingkan dengan biaya normal bahwa dengan *target costing* perusahaan dapat mengetahui harga pasar yang kompetitif, dan harga para pesaing. Selain itu analisis *target costing* dibandingkan dengan metode lain seperti Total Quality Management (TQM) yang lebih memprioritaskan mutu, kurang sesuai dengan permintaan masyarakat Kota Kraksaan yang lebih memprioritaskan harga rendah daripada mutu dan kualitas nomor satu. Oleh karena itu analisis *target costing* lebih dipilih untuk menentukan harga jual dalam penelitian ini. Dengan mengetahui harga para pesaing, dan mengetahui kemampuan daya beli pelanggan sekitar, maka perusahaan akan menurunkan harga produknya sehingga mampu bersaing dan mempertahankan produknya dalam pasar dengan menentukan, merencanakan, dan mendesain produk sesuai biaya-biaya yang ditargetkan sebelumnya, sehingga dalam pelaksanaan proses produksi tidak terjadi pembengkakan biaya yang tidak terkontrol.

Dalam penelitian ini nantinya akan melihat dan membandingkan apakah penentuan harga jual dengan menggunakan *target costing* lebih menguntungkan dari pada penetapan harga jual yang sebelumnya telah dilakukan oleh CV Khatara Konstruksi

## **1.2 Rumusan Masalah**

Apakah metode *target costing* dapat digunakan sebagai penentuan harga jual? Dan bagaimana implementasinya di Perumahan Wisma Pengadengan Sejahtera IV CV Khatara Konstruksi?

## **1.3 Tujuan**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diajukan, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk :

Mengetahui apakah *target costing* dapat digunakan sebagai penentuan harga jual dan bagaimana implementasi *target costing* di Perumahan Wisma Pengadengan Sejahtera IV CV Khatara Konstruksi.

## **1.4 Manfaat**

Penelitian ini dilakukan agar dapat memberikan manfaat kepada semua pihak yang terlibat

1. Manfaat untuk CV Khatara Konstruksi

- a. Dengan metode *target costing* perusahaan mampu menentukan harga jual berdasarkan harga pasar, serta ketersediaan daya beli pelanggan

- b. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam penetapan harga jual.
- c. Penelitian ini dapat membantu CV Khatara Konstruksi untuk mencapai target biaya produksi yang diinginkan.
- d. Perusahaan mampu mempertahankan eksistensi produk dalam pasar dengan mampu mempertahankan harga jual kompetitif pasar.

## 2. Manfaat bagi peneliti

- a. Sebagai salah satu sumber pengetahuan tentang penentuan harga jual berbasis *target costing*
- b. Mengetahui penentuan harga jual berbasis *target costing* pada perusahaan konstruksi.
- c. Menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.

## 1.5 Batasan Penelitian

Untuk membatasi penelitian sesuai dengan tujuannya maka penelitian ini hanya terbatas pada jasa konstruksi perumahan, yaitu CV Khatara Konstruksi di Jln. Raya Probolinggo-Situbondo, Kebonagung Kraksaan Probolinggo. Khususnya untuk pembangunan perumahan Wisma Pengadengan Sejahtera IV atau WPS IV untuk tipe rumah 36/72 dan 45/84, berdasarkan pertimbangan bahwa kedua tipe rumah tersebut merupakan jenis rumah yang paling diminati oleh masyarakat, dan harga jualnya dapat diperbandingkan dengan pesaing pada level yang sama.

