

BAB 2

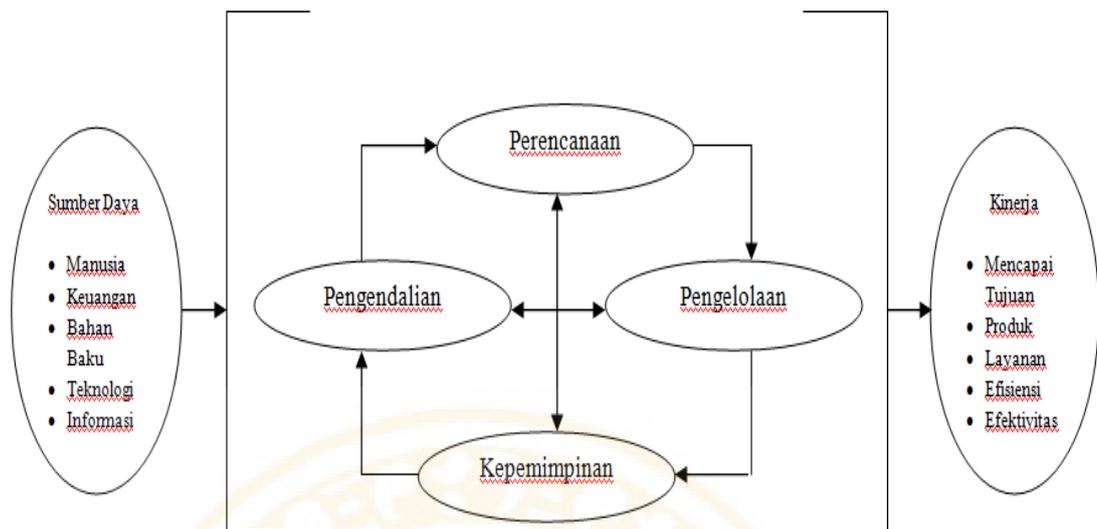
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengendalian Biaya

Penting bagi suatu organisasi, terutama sebuah perusahaan untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen agar perusahaan *going concern* serta mencapai kegiatan operasional dengan efektif dan efisien. Menurut Daft (2010:7-9), manajemen memiliki empat fungsi pokok yaitu:

1. Perencanaan (*planning*) yang dapat diartikan sebagai identifikasi berbagai tujuan untuk kinerja organisasi di masa depan serta memutuskan tugas dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
2. Pengelolaan (*organizing*) mencakup menentukan tugas, mengelompokkan tugas, mendelegasikan otoritas, dan mengalokasikan sumber daya di seluruh organisasi.
3. Kepemimpinan (*leading*), menggunakan pengaruh untuk memotivasi karyawan guna mencapai tujuan organisasional. Kepemimpinan dapat diwujudkan dengan menciptakan nilai dan budaya perusahaan bersama, mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada karyawan, serta member semangat agar karyawan memperlihatkan kinerja yang tinggi.
4. Pengendalian (*controlling*) berarti memonitor aktivitas karyawan, menentukan apakah organisasi berjalan sesuai tujuan perusahaan, dan membuat koreksi apabila diperlukan.



Sumber : Daft, Richard. 2010. *Era Baru Manajemen*. Edisi Sembilan. Terjemahan oleh Kanita. Jakarta: Salemba Empat

Gambar 2.1

Fungsi-fungsi Manajemen

Salah satu tujuan perusahaan ialah memaksimalkan laba, untuk dapat memaksimalkan laba, perusahaan dituntut untuk dapat bersaing harga dengan pesaing. Pada jaman globalisasi perang harga atau tarif bukanlah hal yang jarang dilakukan oleh pesaing, sehingga perusahaan perlu strategi lain untuk dapat memaksimalkan laba, salah satunya dengan pengendalian biaya. Biaya adalah salah satu unsur yang penting untuk dapat menjalankan perusahaan. Biaya tersebut terjadi akibat usaha dalam memproses, mengelola dan mengubah faktor produksi untuk mencapai tujuan tertentu perusahaan. Pentingnya biaya dalam suatu perusahaan yang melakukan kegiatan produksi mendorong terbentuknya akuntansi biaya. Akuntansi biaya bertugas mengatur faktor-faktor produksi yang digunakan untuk menghasilkan produk dengan satuan mata uang.

Menurut Mulyadi (2007) dalam arti luas, biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis, yang diukur dalam satuan uang, yang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam arti sempit diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva yang disebut dengan istilah harga pokok, atau dalam pengertian lain biaya merupakan bagian dari harga pokok yang dikorbankan di dalam suatu usaha untuk memperoleh penghasilan. Hansen & Mowen (2007:35) mendefinisikan bahwa biaya adalah nilai kas atau kas ekuivalen yang dikorbankan untuk memperoleh barang dan jasa yang di ekpektasikan dapat memberi manfaat bagi perusahaan, baik masa kini ataupun masa yang akan datang.

Adapun klasifikasi biaya menurut Carter (2009:40-47), yang paling umum digunakan didasarkan pada hubungan sebagai berikut :

1. Klasifikasi biaya berdasarkan hubungan biaya dengan produk:
 - a) Biaya manufaktur, biasanya disebut juga biaya produksi atau biaya pabrik. Terdiri dari tiga unsur, yakni biaya bahan baku langsung, tenaga kerja langsung dan overhead pabrik.
 - b) Beban komersial terdiri dari dua klasifikasi umum, yaitu beban pemasaran dan beban administrasi. Beban pemasaran mencakup beban promosi, penjualan, dan pengiriman. Beban administrasi adalah beban yang terjadi untuk mengendalikan organisasi, mencakup gaji karyawan yang tidak berhubungan dengan produksi dan pemasaran.
2. Klasifikasi biaya berdasarkan hubungan biaya dengan volume produksi:

- a) Biaya variabel, menunjukkan jumlah *perunit* yang relatif konstan dengan perubahan aktivitas dalam rentang yang relevan. Biaya variabel biasanya dapat dibebankan ke departemen produksi dengan mudah dan akurat.
 - b) Biaya tetap, bersifat konstan secara total dalam rentang yang relevan, dengan kata lain, biaya tetap *per unit* akan semakin kecil seiring meningkatnya aktivitas dalam rentang yang relevan. Tanggung jawab pengendalian biaya tetap, umumnya berada pada tingkatan manajemen menengah atau manajemen eksekutif.
 - c) Biaya semivariabel, biaya yang memiliki unsur biaya tetap dan biaya variabel. Misalnya, biaya listrik karena digunakan mengoperasikan mesin dan untuk pencahayaan yang tidak terlibat dengan proses produksi.
3. Klasifikasi biaya berdasarkan hubungan biaya dengan departemen produksi atau segmen lain:
- a) Departemen produksi dan departemen jasa. Departemen jasa, tidak terlibat langsung dengan produksi sehingga departemen ini masuk bagian dari biaya overhead. Contoh departemen jasa, antara lain: departemen penggajian, departemen pemeliharaan, departemen akuntansi biaya, dan departemen pemrosesan data. Departemen produksi, departemen yang terlibat langsung dengan produksi, namun ada beberapa departemen yang tidak terlibat langsung namun tergolong dalam departemen produksi, contoh departemen pajak, *real estate*, dan pengesahan, karena berhubungan langsung dengan klien.

- b) Biaya langsung departemen dan biaya tidak langsung departemen. Biaya langsung departemen adalah biaya yang dapat ditelusuri ke suatu departemen tertentu. Biaya tidak langsung departemen adalah biaya yang ditanggung bersama oleh beberapa departemen yang memperoleh manfaat dari departemen tersebut, contoh biaya tidak langsung departemen antara lain biaya bersama (*common cost*) dan biaya gabungan (*joint cost*). Biaya bersama adalah biaya dari fasilitas atau jasa yang digunakan oleh dua atau lebih operasi, misalnya gaji direktur pemasaran yang memberikan jasa ke departemen lain. Biaya gabungan terjadi ketika produksi dari suatu produk menghasilkan satu atau beberapa produk lain tanpa dapat dihindari
4. Klasifikasi biaya berdasarkan hubungan biaya dengan periode akuntansi:
- a) Belanja modal (*capital expenditure*), dimaksudkan untuk dapat memberikan manfaat pada periode-periode mendatang dan dilaporkan sebagai aset dalam neraca
- b) Belanja pendapatan (*revenue expenditure*), memberikan manfaat untuk periode saat ini dan dilaporkan sebagai bebena dalam laporan laba rugi.
5. Klasifikasi biaya berdasarkan hubungan biaya dengan suatu keputusan, tindakan, atau evaluasi:
- a) Biaya differensial, hanya terjadi apabila satu alternatif tertentu diambil maka biaya tersebut disebut juga biaya tunai yang berkaitan dengan alternatif tersebut. Suatu biaya yang ada dan telah terjadi, dan tidak relevan terhadap pengambilan keputusan, biaya itu disebut biaya tertanam (*sunk cost*).

Setelah mencermati definisi terpisah dari pengendalian dan biaya, kini membahas definisi pengendalian biaya. Definisi pengendalian biaya menurut Nasehatun (2000:163) sebagai berikut, pengendalian biaya merupakan serangkaian langkah yang dimulai dari penyusunan rencana biaya hingga tindakan yang dilakukan manajemen apabila terdapat perbedaan antara rencana biaya dan biaya yang dikeluarkan. Hal yang serupa disampaikan oleh Simamora (2002:329), yang ditulis kembali oleh Rosida dan Kusnadi (2008), yang menjelaskan bahwa pengendalian biaya adalah perbandingan kerja aktual dan kerja standar, penganalisaan selisih yang timbul untuk mengidentifikasi penyebab-penyebab yang dapat dikendalikan dan pengambilan keputusan untuk memperbaiki atau menyesuaikan perencanaan dan pengendalian pada masa mendatang. Dapat disimpulkan bahwa pengendalian biaya adalah langkah-langkah yang dilakukan manajemen untuk dapat memperbaiki atau menyesuaikan perencanaan dan pengendalian terkait dengan selisih biaya aktual dan rencana biaya.

Menurut Kuswandi (2005:60), yang ditulis kembali oleh Tendean (2013), ada beberapa tahapan dalam melaksanakan pengendalian biaya, yaitu:

1. Membandingkan rencana biaya dan biaya aktual untuk melihat besarnya penyimpangan dari biaya tersebut.
2. Menganalisa penyimpangan yang terjadi, perusahaan perlu mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan biaya tersebut.
3. Mendiskusikan penyimpangan biaya tersebut kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab.

Selain itu, Tandean (2013) menyimpulkan bahwa manfaat pengendalian biaya ialah membantu manajemen untuk menyelesaikan permasalahan terkait penyimpangan biaya yang direncanakan dan biaya actual sehingga perusahaan dapat terus mengembangkan proses produksi menjadi semakin efektif dan efisien. Beberapa cara telah dipandang mampu sebagai alat pengendalian biaya, antara lain *target costing* dan *standard costing*. Beberapa orang mungkin sulit untuk membedakan antara *target costing* dan *standard costing*, maka dari itu berikut adalah uraian perbedaan *target costing* dan *standard costing* seperti yang disampaikan oleh Agung (2009), yakni sebagai berikut:

Tabel 2.1

Perbedaan *Target Costing* dan *Standard Costing*

No.	<i>Target Costing</i>	<i>Standard Costing</i>
1.	Penetapan berdasarkan analisa eksternal dari pasar dan pesaing.	Penetapan berdasarkan analisa internal dari proses manufaktur.
2.	Penetapan standar mengacu pada harga pasar. Harga pasar yang kompetitif – <i>mark up</i> yang diinginkan = biaya yang diperkenankan (<i>allowable cost</i>).	Penetapan standar mengacu pada insinyur (engineer). Biaya standar + <i>mark up</i> yang diinginkan = harga pasar yang diinginkan.
3.	Diterapkan pada tahap pengembangan dan perancangan produk.	Diterapkan pada tahap produksi.
4.	Menekankan pada penentuan dan pencapaian <i>target cost</i> dan mendorong untuk mengurangi biaya.	Hanya menekankan pada penentuan dan pencapaian <i>standart cost</i> .

Sumber : Agung, Ferdinand. 2009. *Penerapan Metode Target Costing sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Mengoptimalkan Perencanaan Laba (Studi Kasus PT. XYZ)*. Jakarta: Esensi. VIII (2).

Hubungan *target costing* dan pengendalian biaya menurut Garrison et al. Terjemahan Hinduan (2006:542) dikembangkan berdasarkan pengakuan atas dua karakteristik penting pasar dan biaya:

1. Perusahaan mempunyai pengendalian yang kurang atas harga daripada yang mereka kira. Pasar (yaitu penawaran dan permintaan) yang menentukan harga, dan perusahaan yang mencoba mengabaikannya berarti mengambil risiko bahaya. Oleh karena itu, harga pasar yang diantisipasi dalam perhitungan biaya target sudah merupakan ketentuan yang harus dijalankan oleh perusahaan.
2. Kebanyakan biaya produk ditentukan pada tahap perancangan. Sekali produk telah dirancang, dan dimasukkan ke dalam produksi, tidak banyak yang dapat dilakukan untuk menurunkan biayanya secara signifikan. Sebagian besar kesempatan untuk mengurangi biaya berasal dari perancangan produk sehingga produk tersebut mudah dibuat, menggunakan bahan yang murah, dan kuat serta andal.

Dalam metode *target costing*, pengendalian biaya lebih ditekankan pada tahap awal pembuatan produk, yakni saat tahap desain produk dan perencanaan proses produk, sehingga setiap departemen dalam proses pembuatan produk juga sebaiknya berpartisipasi dalam penyusunan *target costing* demi tercapainya *target costing* yang lebih akurat.

2.1.2 Biaya Target (*Target Costing*)

Hansen dan Mowen (2014:515) menyatakan bahwa *target costing* adalah perbedaan antara harga penjualan yang dibutuhkan untuk menangkap pangsa pasar yang telah ditentukan terlebih dahulu dan laba per unit yang diinginkan. Reeve (2009:1150) menyatakan *target costing* dapat diartikan sebagai alat manajemen biaya untuk mengurangi biaya produk secara keseluruhan dari siklus hidup seluruhnya dengan bantuan produksi, teknik mesin, riset dan pengembangan, pemasaran, dan departemen akuntansi. *Target costing* merupakan perbedaan antara harga jual produk atau jasa yang diperlukan untuk mencapai pangsa pasar tertentu dengan laba per satuan yang diinginkan perusahaan.

Sedangkan menurut Wiguna dan Somin (2007), *target costing* merupakan suatu filosofi atau pendekatan harga dan manajemen biaya selama masa hidup produk. *Target cost* ditentukan terlebih dahulu sebelum menciptakan produk. *Target cost* berdasarkan pada prediksi harga produk dan keuntungan yang diharapkan perusahaan. Manajer harus mencoba mengurangi biaya dan mengendalikan biaya, sehingga biaya produk aktual tidak melebihi *target cost*. *Target cost* paling efektif dalam mengurangi biaya selama desain produk dan ketika mayoritas biaya dipergunakan.

Sebelum perusahaan dapat menerapkan *target costing* maka sebaiknya perusahaan memahami prinsip-prinsip yang memberikan fondasi konseptual dalam pelaksanaan *target costing*. Menurut Kusuma dan Noorida (2008) terdapat empat sub prinsip yang mencakup implikasi dari orientasi desain ini adalah:

- a) Sistem *target costing* mengelola biaya sebelum biaya terjadi

- b) Sistem *target costing* menyaring semua keputusan perekayasaan melalui suatu *customer value impact assessment* sebelum diintegrasikan dalam desain.
- c) Sistem *target costing* mendorong semua fungsi perusahaan yang berpartisipasi untuk menguji desain, sehingga perubahan produk dan perekayasaan dilakukan sebelum produk diproduksi.
- d) *Target costing* mendorong *simultaneous engineering* dari produk dan proses daripada *sequential engineering*. Hal ini mengurangi waktu pengembangan dan biaya dengan memungkinkan masalah lebih cepat diatasi dalam proses.

Target costing bukanlah metode baru dalam akuntansi manajemen maupun akuntansi biaya, mungkin banyak orang yang lebih mengenal *standard costing*. *Target costing* memiliki beberapa manfaat menurut Albano dkk (2003), metode *target costing* membantu perusahaan untuk:

- a) Menjamin bahwa produk disesuaikan dengan kebutuhan konsumen dengan lebih baik.
- b) Menyesuaikan harga dari keistimewaan produk dengan kesediaan konsumen untuk membayarnya.
- c) Mengurangi siklus pengembangan produk.
- d) Mengurangi biaya produk secara signifikan.
- e) Meningkatkan kerjasama antar departemen dalam perusahaan berkaitan dengan penyusunan, pemasaran, perencanaan, pengembangan, pembuatan, penjualan, pendistribusian, dan penempatan produk.

f) Menggunakan konsumen dan pemasok untuk merancang produk yang benar dan untuk mengintegrasikan seluruh rantai persediaan dengan lebih efektif.

Setelah melihat manfaat *target costing* perlu bagi perusahaan mempertimbangkan tujuan *target costing* sebelum diterapkan keseluruhan pada siklus produksi, karena pada dasarnya tujuan *target costing* akan mengacu pada tujuan perusahaan. Tujuan penetapan *target costing* akan berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Hal ini terjadi akibat adanya perbedaan tujuan di berbagai perusahaan. Salah satu tujuan *target costing* pada PT. Generasi Indonesia Digital yang dituliskan oleh Agung (2009) adalah mengurangi biaya produk baru agar tingkat laba yang diinginkan tercapai serta untuk memotivasi seluruh karyawan perusahaan agar dapat mencapai laba yang telah ditargetkan pada saat pengembangan produk dengan menjalankan metode *target costing* diseluruh aktivitas perusahaan. Reeve (2009:1151) menyatakan beberapa tujuan penerapan *target costing* yang dilaksanakan di Astugi Motor Parts (anak perusahaan Nisan Motor) dan Daihatsu Motor adalah untuk mengurangi tingkat biaya standar saat ini melalui usaha-usaha otonomi untuk peningkatan di masing-masing pabrik, membangun pabrik yang memiliki strategi untuk memaksimalkan laba dengan cara melakukan pengendalian biaya tetap secara konstan, perusahaan menginginkan pabrik yang sangat efisien melalui otomatisasi dan pabrik yang fleksibel. Dari tujuan *target costing* di beberapa perusahaan yang merupakan objek dari penelitian, maka dapat saya simpulkan bahwa pada umumnya tujuan *target costing* adalah :

1. Mengurangi biaya produksi dengan pengendalian biaya di setiap departemen produksi.
2. Membantu perusahaan agar mencapai laba yang maksimal sesuai keinginan perusahaan.
3. Membantu perusahaan untuk mencapai harga yang kompetitif dalam pasar.

Target costing diterapkan perusahaan dengan tujuan untuk dapat bersaing dan memperoleh keunggulan kompetitif, agar dapat menerapkan *target costing* dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan berikut ini adalah tahapan penerapan *target costing* menurut Blocher et al. terjemahan Tim Penerjemah Penerbit Salemba (2008:619) adalah:

1. Menentukan harga pasar.
2. Menentukan laba yang diharapkan.
3. Menghitung target biaya (*target cost*) pada harga pasar dikurangi laba yang diharapkan.
4. Menggunakan rekayasa nilai (*value*) untuk menentukan cara menurunkan biaya produk.
5. Menggunakan perhitungan biaya kaizen dan pengendalian operasional untuk terus menurunkan biaya.

Dalam penerapan *target costing*, penting bagi perusahaan untuk dapat menentukan *target costing*, untuk nantinya sebagai acuan saat proses produksi berjalan. Menentukan *target costing* sendiri bukanlah perkara yang mudah, karena *target costing* juga mempengaruhi *target price* dan perencanaan laba

perusahaan. Malue (2013) menjelaskan beberapa langkah menentukan *target costing*, yakni:

1. Menentukan *Allowable Cost*. *Allowable cost* adalah jumlah biaya yang diperkenankan oleh perusahaan yang didapat dari selisih antara harga jual dengan laba yang diinginkan oleh perusahaan. Penentuan *allowable cost* dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Allowable Cost} = \text{Target Selling Price} - \text{Target Profit Margin}$$

Keterangan :

Target Selling Price : Harga jual produk yang dapat diterima konsumen. Harga ini didapat manajemen berdasarkan analisis pasar.

Target Profit margin : Laba yang diinginkan perusahaan, manajemen biasanya menentukan laba berdasarkan atas harapan tingkat pengembalian atas modal yang ditanam perusahaan tersebut dalam pertimbangan kondisi ekonomi.

2. Menghitung *Drifting Cost*. *Drifting cost* adalah penjumlahan biaya bahan baku, biaya proses dan biaya lain-lain yang diperkirakan akan terjadi untuk memproduksi produk yang bersangkutan.
3. *Value Engineering*. *Value Engineering* (Rekayasa Nilai) atau biasa disebut VE, adalah suatu aktivitas yang diperlukan untuk menganalisa apakah komponen-komponen dalam suatu produk dapat dikurangi biayanya tanpa harus mengurangi fungsi atau mutu dari produk tersebut dengan kata lain analisa ini menghilangkan suatu bahan yang dianggap tidak memberikan manfaat lebih dalam suatu produk.

Perusahaan perlu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi *target costing*. Menurut Cooper (1995:138) terdapat tiga faktor yang penting dalam mempengaruhi struktur dan sistem *target costing*, yaitu:

1. Tipe produk yang akan diproduksi

Tipe produk yang diproduksi memiliki peranan penting dalam penyusunan *target costing*, karena dengan mengetahui jenis produk maka perusahaan dapat mengestimasi biaya, waktu, dan kompleksitas dari produk yang bersangkutan. Jika biaya, waktu, dan kompleksitas yang timbul untuk memproduksi lebih besar maka *target costing* akan semakin kompleks. Semakin lama pengembangan siklus hidup suatu produk, semakin ketat pengendalian yang diperlukan, begitu pula sebaliknya.

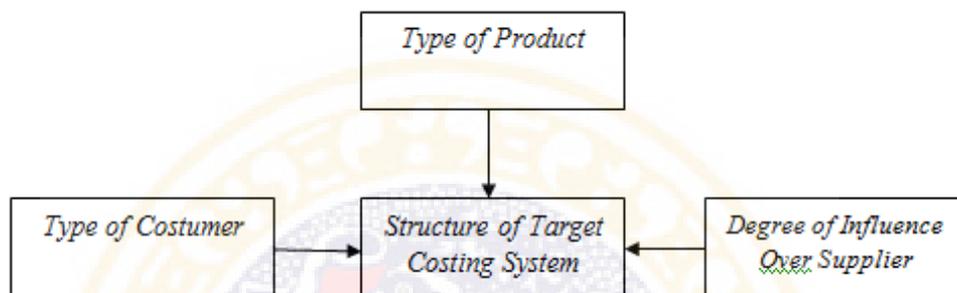
2. Tipe konsumen yang akan dituju

Tipe konsumen yang dilayani juga memiliki peranan penting dalam penyusunan *target costing*. Hal ini disebabkan oleh keputusan keputusan konsumen dalam menentukan karakteristik yang penting dalam suatu produk. Karakteristik tersebut antara lain mencakup: kualitas, kegunaan, dan harga suatu produk. Konsumen akan mempengaruhi tingkat keterlibatan dalam pemasaran dan analisis konsumen pada *target costing*.

3. Tingkat pengaruh antar bagian dari *supplier*

Tingkat pengaruh antar bagian dalam *supplier* berhubungan dengan kemampuan perusahaan dalam bernegosiasi dengan pemasok untuk mendapatkan harga input yang lebih rendah dari pasar. Tawar-menawar ini berpengaruh

terhadap biaya material yang merupakan biaya utama dalam proses produksi yang juga berpengaruh terhadap *target costing* yang disusun oleh perusahaan. Jika harga input lebih rendah, maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi dengan asumsi tetap memasang harga yang sama dengan kompetitor lain.



Sumber : Cooper, Robin, 1995. *Factor thats influence Target Costing*.

Gambar 2.2

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Target Costing

Setiap alternatif memiliki kendala saat dijalankan pada suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Paulus (2013), kendala-kendala dalam penerapan *target costing*, antara lain:

1. Konflik antar kelompok dan atau antar anggota kelompok.
2. Karyawan yang mengalami burnout karena tuntutan target penyelesaian pekerjaan.
3. Target waktu penyelesaian yang terpaksa ditambah.
4. Sulitnya melakukan pengaturan atas berbagai faktor penentu keberhasilan target costing.

Dengan demikian sangat disarankan bagi perusahaan yang tertarik untuk menerapkan target costing memperhatikan hal-hal berikut :

- a. Manajemen puncak harus memahami proses target costing sebelum mengadopsinya.
- b. Apabila perhatian manajemen terlalu terpaku pada pencapaian sasaran target costing, maka dapat mengalihkan perhatian dari manajemen mengenai pencapaian sasaran keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.1.3 Harga

Setiap perusahaan menentukan harga pada seluruh produk yang dijual, harga merupakan elemen kunci perusahaan, dimana dengan harga maka perusahaan dapat memperoleh pendapatan. Pendapatan yang dikurangi dengan beban dan biaya lalu menghasilkan laba atau rugi, yang tertera dalam laporan laba rugi. Jadi, dengan adanya harga maka perusahaan akan dapat mengetahui selama tahun berjalan menghasilkan laba atau rugi.

Harga dapat terjadi atas aktivitas tawar-menawar dalam pasar. Sejatinya, harga merupakan cara bagi perusahaan untuk memberdakan penawarannya dari pesaing. Semakin ketat persaingan dalam suatu kelompok bisnis, maka harga akan menentukan banyak atau tidaknya pembeli. Agung (2009) menyimpulkan definisi harga adalah sejumlah uang yang harus dibayar untuk memiliki atau menggunakan suatu produk. Sedangkan menurut Kotler dan Keller (2009:67) harga adalah elemen dalam bauran pemasaran yang tidak saja menentukan profitabilitas tetapi sebagai sinyal untuk mengkomunikasikan proporsi suatu produk. Oleh karena itu, harga yang dikenakan perusahaan akan menghasilkan tingkat permintaan yang berbeda-beda sehingga perusahaan harus menetapkan

harga jual yang tepat agar produknya dapat diserap oleh pasar sesuai dengan yang direncanakan.

Menentukan harga bahkan untuk satu produk saja bukanlah masalah yang mudah, ada beberapa faktor yang mempengaruhi manajemen dalam menentukan harga suatu produk, antara lain seperti yang diungkapkan Soemarsono (1984:20) yang ditulis kembali dalam penelitian Agung (2009), yakni:

1. Biaya (*cost*) Jika harga jual yang ditetapkan dan volume penjualannya ternyata tidak dapat menutupi biaya yang telah terjadi, maka tentunya perusahaan tidak dapat memperoleh keuntungan yang diharapkan, bahkan mengalami kerugian.
2. Harga barang pesaing (*competitive prices*) Harga barang pesaing ini juga mempengaruhi karena jika kita menghasilkan barang yang sama dengan pesaing, sedangkan harga jual yang kita tetapkan ternyata lebih mahal, maka produk kita akan tersisih.
3. Pasar (*market*) Selain itu pasar juga berpengaruh karena dipasar terjadi interaksi antara permintaan dan penawaran.
4. Elastisitas permintaan (*elasticity demand*) Elastisitas permintaan yaitu bila penjual ingin menaikkan volume penjualannya sedangkan kurva permintaan untuk produk tersebut adalah elastis, maka cukup menurunkan harga sedikit dan memperoleh kenaikan volume yang lebih besar.
5. Reaksi pesaing dan konsumen (*competitor and consumer reaction*) Reaksi pesaing juga harus diperhatikan karena jika pesaing menetapkan harga lebih murah untuk produk yang sejenis, maka konsumen cenderung untuk membeli produknya.

Setelah manajemen mengevaluasi faktor-faktor tersebut, perlu untuk mengetahui alternatif-alternatif metode untuk menentukan harga produk seperti menurut Kotler dan Keller (2009:83), bahwa ada beberapa metode dalam menentukan suatu keputusan harga, dimana harga tersebut berada diantara suatu titik maksimal (tertinggi) untuk mendapatkan laba dan suatu titik minimal (terendah) untuk menarik permintaan. Dari masing-masing penetapan harga akan menghasilkan suatu harga tertentu, yang diantaranya adalah:

1. Penetapan harga markup (*Markup pricing*)
2. Penetapan harga berdasarkan sasaran laba/pengembalian (*Target pricing*)
3. Penetapan harga berdasarkan nilai yang dipersepsikan (*Perceived- value pricing*)
4. Penetapan harga berdasarkan nilai (*Value pricing*)
5. Penetapan harga sesuai harga berlaku (*Going-rate pricing*)
6. Penetapan harga penawaran tertutup

Perlu adanya kebijakan harga yang diikuti oleh perusahaan guna mendukung dan mengarahkan harga agar terciptanya hubungan yang baik antara produsen dan konsumen. Menentukan kebijakan penetapan harga menurut Kotler (2002:520), yang ditulis kembali oleh Ardiansyah dan Winarningsih (2013), diantaranya adalah:

1. Memilih tujuan penetapan harga
2. Menentukan permintaan
3. Memperhitungkan biaya
4. Menganalisis biaya, harga, dan pesaing

5. Memilih metode penetapan harga
6. Memilih harga akhir

Penetapan harga tentunya memiliki tujuan, hal ini disampaikan oleh Soemarso (2003:184), bahwa tujuan pokok penetapan harga ialah mencapai target *return on investment* atau target penjualan, memaksimalkan laba, meningkatkan penjualan, mempertahankan atau memperluas pesan pasar, mengurangi persaingan, dan menstabilkan harga.

2.1.4 Perencanaan Laba

Definisi laba menurut Vernom Kam yang ditulis kembali dalam buku Soetedjo (2009:79), sebagai berikut:

“Income is the change in the capital of an entity between two points in time, excluding changes due to investment by and distribution to owners, where capital is expressed in term of value and based on given scale”, yang diartikan bebas oleh penulis bahwa laba adalah perubahan pada modal perusahaan antara dua point dalam suatu waktu, tidak termasuk perubahan yang terjadi pada investasi dan distribusi kepada pemilik, dimana modal menggambarkan syarat dari nilai dan berdasarkan skala pemberian. Dalam akuntansi, laba tidak harus dalam bentuk uang tunai, contohnya saja laba atas pertukaran mesin.

Menurut Oktalina (2013), ada tiga faktor yang mempengaruhi laba, yaitu :

1. Biaya

Biaya yang dimaksud disini ialah biaya yang dikeluarkan mulai awal produksi, proses produksi, hingga penyelesaian produk di akhir, hingga menghasilkan produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

2. Harga Jual

Harga jual suatu produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Harga jual ini yang kemudian akan mempengaruhi *volume* penjualan.

3. *Volume* Penjualan dan Produksi

Volume penjualan akan mempengaruhi besarnya pendapatan atau penjualan perusahaan serta secara langsung mempengaruhi *volume* produksi. *Volume* produksi sendiri akan mempengaruhi besarnya biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Menurut Nafarin (2007:166) peranan laba dalam perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Menerapkan laba sebagai tujuan perusahaan yang paling utama, dengan asumsi demikian maka perusahaan akan mencari cara untuk dapat meminimalkan biaya sehingga dapat memaksimalkan laba perusahaan.
2. Sebagai kompensasi modal yang ditanamkan oleh perusahaan ataupun pihak investor untuk melakukan kegiatan, baik dalam proses produksi atau penjualan.
3. Laba yang diterima perusahaan di periode atau tahun sebelumnya dikembalikan dalam bentuk dana usaha yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk terus mengembangkan perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan lain.
4. Laba dapat digunakan sebagai jaminan sosial untuk para karyawan yang mendukung kegiatan kerja, agar para karyawan tersebut bekerja dengan tenang karena kesejahteraan mereka telah ditanggung oleh perusahaan.

5. Laba juga bisa menjadi daya tarik untuk para investor untuk menanamkan modal dalam perusahaan, agar perusahaan tersebut dapat mengembangkan kegiatan operasional dan mencapai kinerja yang efektif dan efisien.

Perencanaan merupakan bagian dari fungsi manajemen seperti yang disebutkan pada sub bab pengendalian biaya. Menurut pendapat Martini,dkk (2012), perencanaan adalah proses awal dalam pelaksanaan fungsi manajemen, karena proses perencanaan merupakan proses yang menentukan kegiatan lain yang akan dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan di masa yang akan datang. Perencanaan dan pengendalian saling terkait, karena perencanaan tidak akan berjalan dengan semestinya tanpa pengendalian, beberapa alat juga dapat mencapai fungsi perencanaan dan pengendalian.

Perencanaan laba menurut Mulyadi (2009:444) merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam jangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif yang lain. Adapun salah satu manfaat perencanaan laba seperti yang diungkapkan oleh Kuswandi yang ditulis kembali oleh Nindy dan Nangor (2014), perencanaan laba perlu dilakukan agar dapat menghasilkan laba yang optimal dan memuaskan pihak-pihak *stakeholders*, yaitu pemegang saham, karyawan, konsumen, pemasok dan pemerintah.

Manfaat lain di sampaikan oleh Mulyadi (2009:445), adalah sebagai berikut :

1. Memberi pendekatan yang terarah dalam pemecahan masalah.
2. Memaksa pihak manajemen untuk mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapinya secara teliti sebelum mengambil keputusan.

3. Menciptakan suasana organisasi yang mengarah pada pencapaian laba dan menumbuhkan perilaku yang sadar akan penghematan biaya dan pemanfaatan sumberdaya secara maksimal.
4. Merancang peran dan mengkoordinasikan rencana operasi berbagai segmen dari keseluruhan organisasi manajemen, sehingga keputusan akhir dan rencana saling terkait dapat menggambarkan keseluruhan organisasi dalam bentuk rencana terpadu dan menyeluruh.
5. Menawarkan kesempatan untuk menilai secara sistematis setiap segi atau aspek organisasi untuk memeriksa dan memperbaharui kebijakan dan pedoman dasar secara berkala.
6. Mengkoordinasikan semua kegiatan perusahaan ke dalam suatu prosedur perencanaan anggaran yang terarah.
7. Berperan sebagai tolak ukur atau standar untuk mengukur hasil kegiatan serta menilai kebijakan manajemen dan tingkat kemampuan setiap pelaksanaan kegiatan.
8. Rencana laba didasarkan pada taksiran-taksiran yang akan tergantung kepada ketelitian penyusunannya, maka dalam mengestimasi diperlukan modifikasi bila diperlukan suatu perubahan.
9. Pelaksanaan rencana memerlukan waktu, manajemen seringkali putus asa karena terlalu banyak target dalam waktu yang singkat.
10. Perencanaan laba akan efektif apabila semua pemimpin departemen yang bertanggung jawab melakukan usaha secara terus menerus dan agresif kearah penyelesaian.

2.1.5 *Value Engineering*

Menurut Labombang (2007:149), *Value Engineering* merupakan evaluasi sistematis terhadap desain pada suatu proyek, seperti mengkaji dan meneliti unsur biaya pada setiap kegiatan produksi agar perusahaan bisa menurunkan biaya proyek secara keseluruhan. Sedangkan Fany dan Tandiontong (2011:9) menyatakan bahwa *value engineering* adalah salah satu metode pengendalian biaya pada *target costing* dengan mengevaluasi tiap tahap *product's life cycle* sehingga memungkinkan untuk mengurangi biaya tanpa menurunkan kepuasan konsumen.

Dengan dua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa *value engineering* merupakan metode pengurangan biaya dalam *target costing*, metode ini bekerja sistematis dengan mengamati proses yang tidak efisien dalam proyek. Hal yang perlu diperhatikan bahwa *value engineering* dapat mengurangi biaya tanpa mengurangi kualitas produk dan kepuasan pelanggan.

Kelebihan dan kelemahan evaluasi dengan *value engineering*, adalah sebagai berikut :

Tabel 2.2**Kelebihan dan Kelemahan *Value Engineering***

Kelebihan	Kelemahan
Menghasilkan produk dengan jumlah material yang lebih rendah	Konstruksi bias saja menghasilkan hasil bangunan dengan kualitas yang buruk apabila penilaian VE tidak dilakukan dengan benar
VE bertujuan memberikan pelanggan kualitas yang bagus	Ketika pemimpin tim menulis laporan tanpa konsensus tim, dapat menstimulasi nilai VE yang buruk
Menghasilkan cost yang lebih rendah	Ketika tim gagal memahami konsep, maka akan mempengaruhi perkembangan proyek
Perlunya kerja sama tim, sehingga antar departemen akan semakin solid dan loyal	

Sumber: Oching. 2014. *Value Engineering to Improve Building Sustainability*. ProQuest LLC: Florida

Metode *value engineering* yaitu dengan melakukan pendekatan sistematis dan terorganisir dari *value engineering job plan*. Menurut Sabrang (1998) rencana kerja *value engineering* terdiri atas tujuh tahap, yaitu:

1. Tahap informasi

Pada tahap ini peneliti melakukan pengumpulan data dan informasi untuk mendapatkan permasalahan yang jelas atas proyek yang dilakukan dan mengetahui bagian mana yang strategis untuk dikaji.

2. Tahap analisis fungsional

Tahap ini bertujuan untuk mengetahui ketepatan fungsi hal yang dikaji dan komponen-komponennya serta untuk mengetahui kelayakan hal yang dikaji untuk dilakukan value engineering.

3. Tahap kreatif

Tahap ini bertujuan untuk mendapatkan dan mengembangkan alternatif sebanyak-banyaknya dan sebaik-baiknya untuk memenuhi fungsi utama dari hal yang dikaji.

4. Tahap evaluasi

Tahap ini bertujuan untuk mendapatkan alternatif yang memberikan penghematan paling tinggi, memberikan pelaksanaan yang paling rendah dan biaya paling rendah.

5. Tahap pengembangan

Tahap ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas fungsi hal yang dikaji dan mempersiapkan rekomendasi akhir serta rencana implementasi dan faktor-faktor teknik maupun non teknik yang dipertimbangkan untuk pengembangan alternatif terpilih.

6. Tahap penulisan

Tahap ini bertujuan untuk mendapatkan dokumen kajian yang efektif baik sebagai laporan kepada pemilik proyek maupun untuk pedoman penerapan dan penelusuran atas kajian yang dilakukan

7. Tahap presentasi

Tahap ini bertujuan untuk menyampaikan hasil pengkajian dan mendapatkan keyakinan atas kelayakan dilakukannya *value engineering*.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini berdasarkan sepuluh penelitian sebelumnya, yaitu :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Himawan dan Pendajaya (2005), dengan judul “Penerapan Metode *Target Costing* Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Mengoptimalkan Perencanaan Laba (Studi Kasus PT. XYZ)”. Penelitian ini akan memperlihatkan bagaimana penerapan *target costing* melalui proses *value engineering* sehingga dapat mengoptimalkan laba, dan peneliti menyimpulkan bahwa penerapan *target costing* melalui *value engineering* pada PT.XYZ dapat mengoptimalkan perencanaan laba. Presentase laba untuk motor X meningkat dari 18% menjadi 18,13%.
2. Penelitian Tandiontong dan Fany (2011), “Peranan *Target Costing* dalam Pengendalian Biaya Produksi (Studi Kasus CV Bandung Mulia Konveksi)”. Penelitian ini akan menjelaskan bagaimana *target costing* yang telah diterapkan pada CV. Bandung Mulia Konveksi dapat mengendalikan biaya sehingga mencapai laba yang diharapkan. Namun, hanya beberapa produk saja yang telah menerapkan *target costing*, antara lain *T-shirt*, kemeja, dan jaket.
3. Penelitian Malue (2013), “Analisis Penerapan *Target Costing* Sebagai Sistem Pengendalian Biaya Produksi pada PT. Celebes Mina Pratama”. Dari penelitian ini ditemukan bahwa dari hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan *target costing* PT.Celebes Mina Pratama lebih efisien dibandingkan sebelumnya, buktinya perusahaan dapat menghemat biaya hingga Rp. 3.750.348.339.

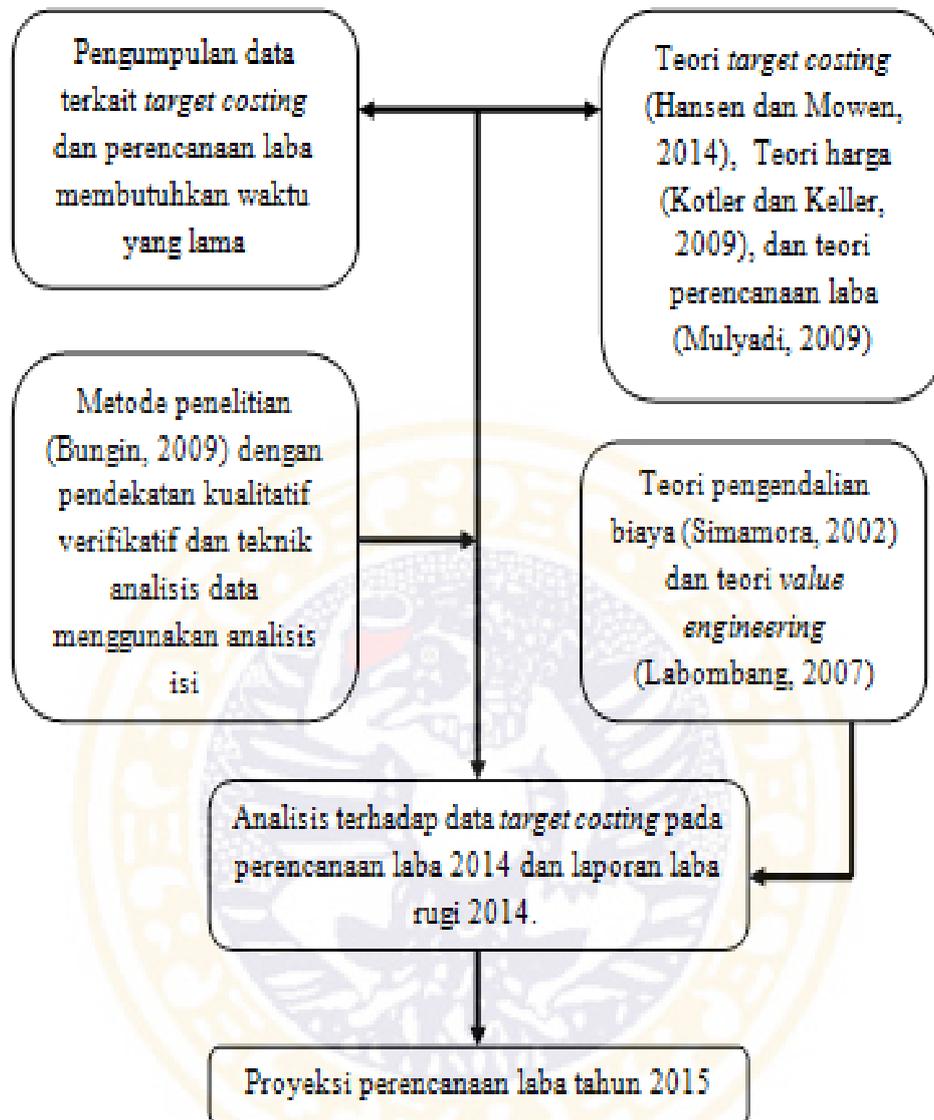
4. Penelitian Lestari dan Sormin (2007), “Penerapan *Target Costing* untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing: Studi Kasus pada PT. Smart Ledi”. Penelitian ini mengungkapkan bahwa untuk dapat mempertahankan persaingan perusahaan perlu membuat desain produk sesuai dengan harga dan produk yang diinginkan oleh pasar. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *target costing* membantu perusahaan melakukan efisiensi dan *cost reduction* di sepanjang rantai nilai.
5. Penelitian Paulus (2013), “ Pendekatan *Target Costing* Sebagai Alat Penilaian Efisiensi Produksi pada PT.Tropica Cocoprime”. Pada penelitian ini, peneliti menilai apakah *target costing* yang telah diterapkan pada PT.Tropica Cocoprime dapat menjadi alat untuk mencapai efisiensi produksi, dan hasil dari penelitian ini bahwa penerapan targetcosting lebih efisien disbanding dengan sebelumnya yakni ada penghematanbiya yang terjadi pada thun 2011 dan 2012.
6. Penelitian Chiling dan Shumei (2013), “*Dynamic Target Costing (TC)in Real Estate Development Industry Taiwan*”. Objektif dari penelitian adalah memeriksa formula dari *target costing* dengan metode *by top-down* di *real estate* Taiwan yang terlihat dari karakteristik bahwa industry rentan terhadap dampak dari faktor-faktor eksternal yang tidak dapat di kendalikan. Aplikasi *target costing* pada *real estate* lebih fleksibel dan tajam bagi manajer. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bagaimana peneliti dapat menemukan formula yang tepat untuk menghadapi faktor eksternal perusahaan yang tidak dapat dikendalikan, seperti inflasi, dampak politik, dan pertumbuhan ekonomi.

7. Penelitian Pennanen, dkk (2011), "*Target Costing and Designing to Targets in Costruction*". Pada kontruksi banyak alternatif untuk memungkinkan penyelesaian masalah pada desain untuk satu proyek, hal ini terjadi karena banyaknya macam biaya dalam biaya bangunan. Korelasi antara biaya dan biaya arsitektur masih rendah. Korelasi yang rendah antara biaya dan kualitas tentu mengurangi biaya dan memastikan kualitas yang bagus adalah inti dari pengawasan design. Pada penelitian ini, perhitungan *target costing* akan dilakukan setelah perusahaan mendapat desain yang diinginkan oleh konsumen.
8. Penelitian Dekker dan Smidt (2002), "*A Survey of the Adoption and Use of Target Costing in Dutch Firms*". Penelitian ini pada dasarnya ingin mengetahui apakah perusahaan di Belanda telah menerapkan *target costing*. Kesimpulannya bahwa perusahaan di Belanda menggunakan teknik yang sama dengan konsep *target costing*. Metode perhitungan biaya diidentifikasi sebagai *target costing* dari perhitungan laba yang diinginkan berdasarkan harga jual yang diinginkan.
9. Penelitian Ax, dkk (2008), "*The Impact of Competition and Uncertainty in the Adaption of Target Costing*". Penelitian ini pada umumnya bahwa dengan mengadopsi *target costing* akan secara positif perusahaan akan meningkatkan korelasi dengan intensitas persaingan dan ketidakpastian lingkungan.
10. Penelitian Feil, dkk (2004), "*Japanese Target Costing: A Hirostical Value*". Dalam penelitian ini menyediakan peninjauan luas dari pengembangan *target costing* di Jepang dan mendiskusikan filosofi dasar dari *target costing* yang

telah melalui peninjauan literatur. Pengertian yang lebih bagus dari *target costing* seperti yang dikembangkan di Jepang, yang akan membantu perusahaan diluar kawasan Jepang berhasil mengadopsi *target costing* pada lingkungan bisnisnya sendiri.

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir pada penelitian ini diawali dengan informasi pihak manajemen terkait pengumpulan data yang berkaitan dengan *target costing* dan perencanaan laba yang membutuhkan waktu yang relatif lama. Didukung oleh teori-teori yang berkaitan dengan penelitian dan menggunakan metode kualitatif verifikatif, implementasi *target costing* akan dianalisis dan dievaluasi dengan teori terkait untuk mendapatkan alternatif yang kemudian akan diterapkan pada perencanaan laba tahun 2015.



Sumber: Data olahan, 2015

Gambar 2.3
Kerangka Berpikir