

**PENERAPAN *TARGET COSTING* DENGAN
VALUE ENGINEERING UNTUK MENINGKATKAN
EFISIENSI BIAYA PADA PERUSAHAAN GARAM
"SAMUDRA ASIA" DI SURABAYA**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI**



A. S. S. S.
Lis
P

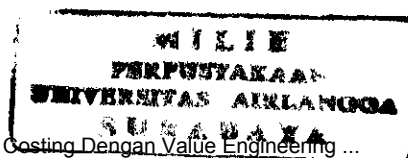
DIAJUKAN OLEH

LISTIYANI

No. Pokok : 040113814

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2006



SKRIPSI

**PENERAPAN *TARGET COSTING* DENGAN
VALUE ENGINEERING UNTUK MENINGKATKAN
EFISIENSI BIAYA PADA PERUSAHAAN GARAM
“SAMUDRA ASIA” DI SURABAYA**

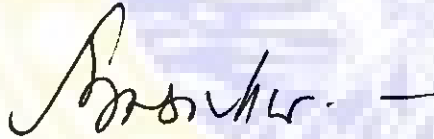
DIAJUKAN OLEH :

LISTIYANI

No. 040113814

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING ,



Drs. BASUKI, M.Com.(Hons), Ph.D., AK
NIP 131558571

TANGGAL
8/3/26

KETUA PROGRAM STUDI,



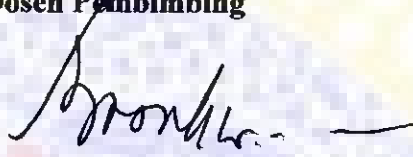
Drs. M. SUYUNUS, MAFIS., AK
NIP 131287542

TANGGAL
13/3/06

Surabaya , 24.1.02

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing



Dr. BASUKI, M.Com.(Hons), Ph.D., AK

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr, Wb.

Alhamdulillah, atas berkat rahmat dan hidayah Allah SWT penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul: “Penerapan *Target Costing* dengan *Value Engineering* Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Pada Perusahaan Garam “Samudra Asia” Di Surabaya”, sebagai salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Pendidikan S1 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.

Penulis menyadari adanya keterbatasan dan kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Namun berkat bimbingan, dorongan, bantuan serta doa dari berbagai pihak, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, untuk itu dengan kerendahan hati penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih yang tulus kepada:

1. Bpk. Drs. H. Basuki, M.Com (Hons)., Ph.D., Ak., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu memberi bimbingan dan arahan dalam proses penulisan skripsi ini.
2. Drs. Ec. H Karjadi Mintaroem, MS., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
3. Drs. M. Suyunus, MAFIS, Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
4. Seluruh dosen dan staff Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya yang telah membimbing dan memberi ilmu selama masa studi.

5. Seluruh Staf dan Karyawan Perusahaan Garam “Samudera Asia” Surabaya terima kasih banyak atas informasi dan data-data yang sangat dibutuhkan oleh penulis dalam menyusun skripsi-skripsi ini.
6. Bapak dan Ibuku tercinta, tersayang, terbijak, tersabar, dan terbaik yang selalu mengiringi langkahku dengan doa dan senyuman.
7. Adik-adikku terutama Aal dan Anda terimakasih atas bantuannya.
8. Mbak inna, Mas Acil dan para staff Magister Manajemen Universitas Airlangga. Terimakasih atas semua bantuan dalam memperlancar waktu bimbingan.
9. Siti, Yayuk, Yuriska, Eli, Dian, Desi, Kimo, Kiki dan Herli kalian inspirasiku dan semangatku untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
10. Dian yuni, Risca, Sinta, Iis, makasih sudah bagi pengalaman. Dan semua teman-teman Akuntansi angkatan 2001.

Semoga amal baik semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini mendapat imbalan dari Allah SWT. Akhir kata, semoga karya tulis ini bermanfaat bagi kita semua, Amin.

Surabaya, Januari 2006

Penulis

ABSTRAK

Kondisi persaingan yang semakin kompetitif saat ini dan arus informasi yang semakin cepat memaksa perusahaan untuk selalu mempelajari perubahan-perubahan yang terjadi di pasar agar dapat bertahan bahkan memimpin persaingan tersebut. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen, karena konsumen sekarang ini semakin pandai dan semakin selektif dalam memilih produk yang mereka butuhkan.

Target costing merupakan alat yang secara langsung muncul dari adanya persaingan pasar yang ketat dalam industri. Dengan *target costing* dapat ditentukan biaya target (*target cost*), yang diperoleh dari harga pasar yang berlaku dikurangi dengan laba yang diinginkan, dan sering disebut *price-driven costing* yaitu harga yang menentukan biaya. Untuk mencapai *target cost* perusahaan dapat menggunakan *value engineering* yaitu proses dimana *cross-functional team* berusaha untuk mengurangi biaya-biaya selama tahap desain dan sebelum tahap produksi tanpa mengurangi kualitas dan fungsi dengan melakukan proses yang optimal, bahan-bahan, dan peralatan yang dibutuhkan untuk produksi.

Penelitian yang dilakukan terhadap Perusahaan Garam “Samudra Asia” di Surabaya merupakan penelitian dengan pendekatan kualitatif, dimana peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta yang berhubungan dengan penelitian seperti menentukan *target cost* serta melakukan *value engineering*.

Simpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah bahwa melalui penerapan *target costing* dengan *value engineering* dapat membantu perusahaan mencapai *target cost*. Untuk mencapai *target cost* perusahaan melakukan *value engineering* dengan mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam proses produksi dan melakukan rekayasa terhadap komposisi bahan baku yang digunakan, hingga perusahaan mampu mencapai *target cost* bahkan melampauinya yaitu sebesar Rp.625,00. Dengan demikian perusahaan dapat menurunkan harga ecerannya sama bahkan bisa lebih rendah dari pesaingnya.

Kata kunci: *target costing*, *target cost*, *value engineering*, *nonvalue-added activity*.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSETUJUAN	
KATA PENGANTAR	i
ABSTRAKSI	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Sistematika Skripsi	5
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Konsep Biaya	7
2.1.2 Objek Biaya	8
2.1.3 Penggolongan Biaya	10
2.2 Konsep <i>Cost Reduction</i>	12
2.3 Konsep <i>Target Costing</i>	15

2.3.1	Prinsip-prinsip <i>target costing</i>	17
2.3.2	Tahap penerapan <i>target costing</i>	20
2.3.3	Karakteristik <i>target costing</i>	27
2.3.4	Manfaat <i>target costing</i>	28
2.3.5	Perbandingan antara <i>target costing</i> dan tradisional <i>cost reduction</i>	29
2.4	<i>Value analysis</i>	32
2.5	<i>Value engineering</i>	37
2.6	Penelitian Sebelumnya	39
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	41
3.1	Pendekatan Penelitian	41
3.2	Jenis dan Sumber Data	41
3.3	Tahap – tahap penelitian	42
3.4	Teknik Analisis	43
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	45
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	45
4.1.2	Lokasi Perusahaan	48
4.1.3	Tujuan Perusahaan	48
4.1.4	Struktur Organisasi Perusahaan	50
4.1.5	Produk yang Dihasilkan	51

4.1.6	Proses Produksi	52
4.1.6.1	Bahan-bahan yang Digunakan	52
4.1.6.2	Mesin dan Peralatan yang Digunakan	53
4.1.6.3	Proses Produksi Garam Briket	54
4.2	Hasil dan Pembahasan	58
4.2.1	Target dan Realisasi Penjualan	58
4.2.2	Target dan Realisasi Produksi	59
4.2.3	Proses <i>Target Costing</i>	60
4.2.4	Perbandingan antara <i>target cost</i> dan biaya aktual	61
4.2.5	Proses <i>Value Engineering</i>	62
4.2.5.1	Menganalisis Biaya Aktivitas	67
4.2.5.2	Analisis aktivitas Tidak Bernilai Tambah	74
4.2.6	Penyebab terjadinya pemborosan	74
4.2.7	Rekayasa komposisi bahan baku	76
4.2.8	Pencapaian <i>Target Cost</i> setelah dilakukan <i>Value Engineering</i>	80

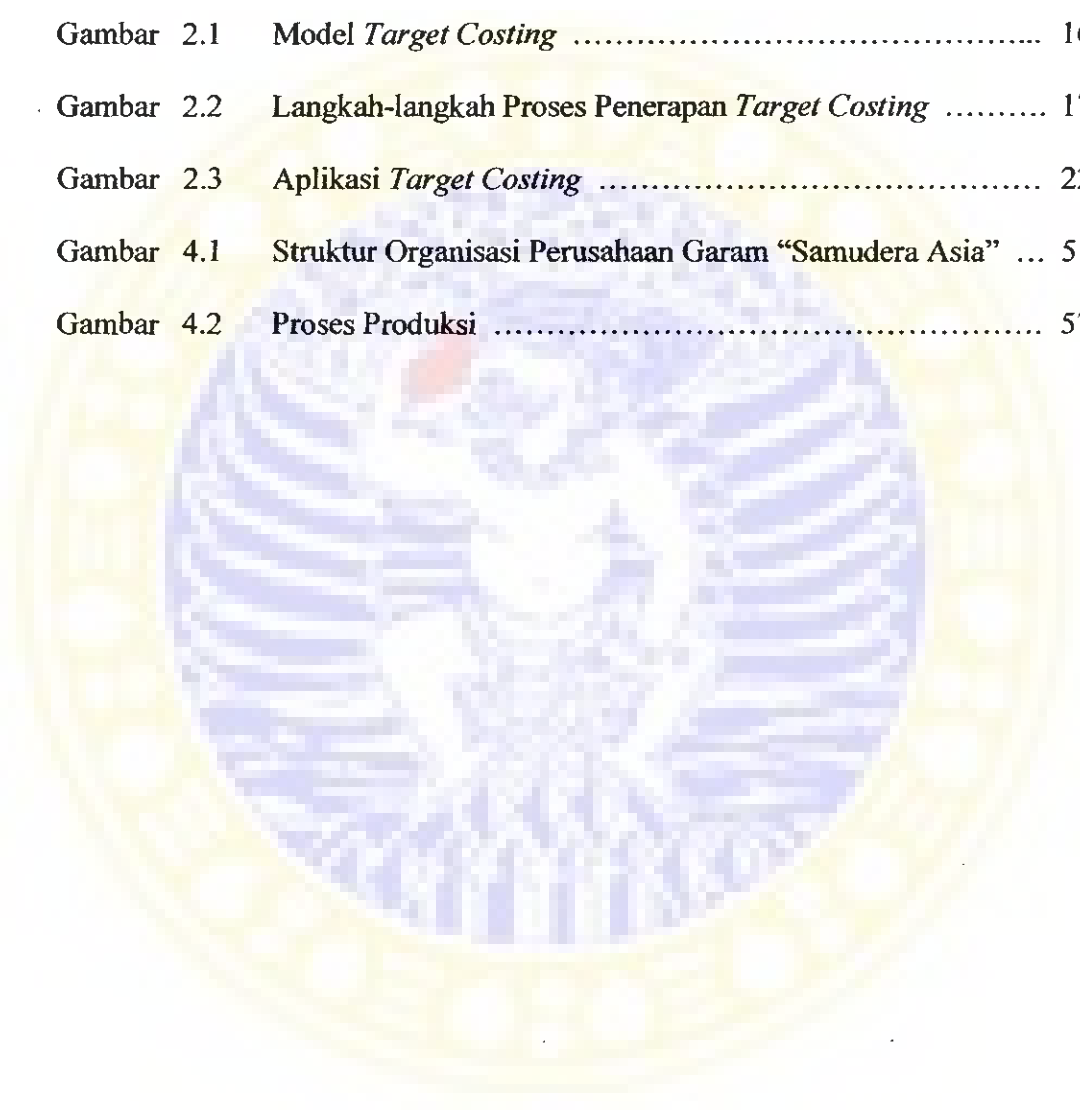
BAB IV SIMPULAN DAN SARAN

5.1	Simpulan	83
5.2	Saran	84

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model <i>Target Costing</i>	16
Gambar 2.2	Langkah-langkah Proses Penerapan <i>Target Costing</i>	17
Gambar 2.3	Aplikasi <i>Target Costing</i>	22
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Perusahaan Garam “Samudera Asia” ...	51
Gambar 4.2	Proses Produksi	57



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbandingan antara Metode pengurangan Biaya Tradisional U.S. dan Metode <i>Japanese Cost Reduction</i>	31
Tabel 4.1	Target dan Realisasi Penjualan	58
Tabel 4.2	Target dan Realisasi Produksi	59
Tabel 4.3	Perhitungan Biaya Produksi Tahun 2004	62
Tabel 4.4	Penggolongan Aktivitas dan Jumlah tenaga kerja	64
Tabel 4.5	Penggolongan Aktivitas Perusahaan	65
Tabel 4.6	Indikator Analisis Aktivitas	66
Tabel 4.7	<i>Resources Driver</i> Masing-Masing Biaya	66
Tabel 4.8	Pembebanan Biaya Tenaga Kerja Langsung Ke Tiap Aktivitas	67
Tabel 4.9	Pembebanan Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung ke Tiap Aktivitas	68
Tabel 4.10	Pembebanan Biaya Bahan Bakar Dan Pelumas Ke Tiap Aktivitas	69
Tabel 4.11	Pembebanan Biaya listrik, air telpon ke Tiap Aktivitas	70
Tabel 4.12	Pembebanan Biaya Perbaikan dan Pemeliharaan Ke Tiap Aktivitas	70
Tabel 4.13	Pembebanan Biaya Penyusutan ke Tiap Aktivitas	71
Tabel 4.14	Pembebanan Biaya Asuransi ke Tiap Aktivitas	72
Tabel 4.15	Penelusuran Biaya atas Aktivitas Produksi	73

Tabel 4.16 Penelusuran Biaya Produksi Atas	
Aktivitas Tidak Bernilai Tambah	75
Tabel 4.17 Komposisi Bahan Baku Langsung Tahun 2004	77
Tabel 4.18 Komposisi Bahan Baku Langsung	
Setelah Dilakukan Rekayasa Tahun 2004	78
Tabel 4.19 Komposisi Bahan Baku Pendukung Tahun 2004	78
Tabel 4.20 Komposisi Bahan Baku Pendukung	
Setelah Dilakukan Rekayasa	80
Tabel 4.21 Perhitungan Biaya Produksi	
Setelah <i>Value Engineering</i> Tahun 2004	81
Tabel 4.22 Perbandingan Perhitungan Biaya Produksi Sebelum dan	
Setelah <i>Value Engineering</i> Tahun 2004	82



BAB I

PENDAHULUAN

BAB I

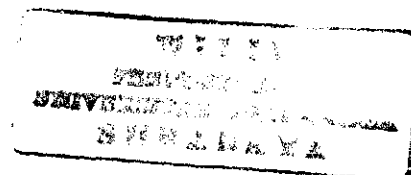
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kondisi persaingan yang semakin kompetitif saat ini menuntut setiap perusahaan untuk memanfaatkan kemajuan teknologi yang kian pesat secara optimal. Arus informasi yang semakin cepat juga memaksa perusahaan untuk selalu mempelajari perubahan-perubahan yang terjadi di pasar. Oleh karena itu perusahaan harus menerapkan cara-cara atau strategi yang dapat menghasilkan keunggulan bersaing bagi perusahaan baik *cost leadership*, *differentiation*, maupun *focus* agar mampu bertahan bahkan memimpin persaingan tersebut.

Perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen, karena konsumen sekarang ini semakin pandai dan semakin selektif dalam memilih produk yang mereka butuhkan. Pada umumnya konsumen menginginkan produk yang mempunyai kualitas yang baik dengan harga yang terjangkau. Konsumen dapat dengan mudah dan cepat beralih ke produk lain bila produk yang ditawarkan oleh pesaing lebih menarik baik dari segi harga maupun kualitasnya.

Pada industri yang sudah mapan (*mature*), dasar persaingan akan bergerak pada harga. Menurunnya *profit margin* yang diterima perusahaan, membuat perusahaan mulai berfokus pada pengurangan biaya (*cost reduction*). *Target costing* merupakan alat yang secara langsung muncul dari adanya persaingan pasar yang ketat dalam industri. *Target costing* adalah suatu metode yang bekerja



secara mundur, yang dimulai dari harga untuk menentukan biaya produk. Departemen pemasaran menentukan karakteristik dan harga produk yang dapat diterima oleh konsumen. Kemudian produk didesain dengan harga yang mampu menutup biaya dan laba. Dengan *target costing* dapat ditentukan biaya target (*target cost*), yang diperoleh dari harga pasar yang berlaku dikurangi dengan laba yang diinginkan, dan sering disebut *price-driven costing* yaitu harga yang menentukan biaya. Jadi perusahaan harus memproduksi produk dengan biaya sebesar biaya target tersebut. *Target costing* dapat digunakan secara efektif dalam tahap desain dan pengembangan selama daur hidup produk, karena sebagian besar biaya produk ditentukan berdasarkan keputusan yang dibuat dalam tahap ini.

Jika biaya yang diperkirakan lebih besar dari *target cost*, maka manajemen harus kembali pada awal untuk melakukan penghematan-penghematan (*cost reduction*) atau menimbang ulang keputusan tentang produk. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan dapat menggunakan *value engineering* yaitu suatu proses dimana *cross-functional team* berusaha untuk mengurangi biaya-biaya selama tahap desain dan sebelum tahap produksi tanpa mengurangi kualitas dan fungsional dengan melakukan proses yang optimal, bahan-bahan, dan peralatan yang dibutuhkan untuk produksi. Dengan kata lain setelah dilakukan *value engineering*, fungsi dan kinerja tetap dipertahankan sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu diusahakan biaya-biaya yang dikurangi atau dibuang adalah biaya yang tidak bernilai tambah.

Perusahaan Garam “Samudra Asia” adalah sebuah perusahaan yang memproduksi garam. Saat ini perusahaan menghadapi persaingan yang sangat

ketat. Persaingan muncul dari pesaing yang sudah lama berada dan memimpin pasar maupun dari pesaing baru yang bersaing baik dari segi kualitas maupun harga.

Salah satu produk yang dihasilkan Perusahaan Garam “Samudra Asia” yang sedang menghadapi persaingan ketat adalah produk garam beriodium. Pada tahun 2005 garam ini dijual dengan harga Rp. 2000,00 di pasar. Sedangkan produk pesaing yang menguasai pasar merk “Kapal” dijual seharga Rp. 1.500,00 dengan model dan kualitas yang sama. Bagi Perusahaan Garam “Samudra Asia”, garam merk “Kapal” merupakan salah satu pesaing utama untuk produk garam. Perbedaan harga tersebut, membuat Perusahaan Garam “Samudra Asia” harus melakukan upaya untuk menekan biaya produknya seefisien mungkin, sehingga dapat menurunkan harga ecerannya di pasar, mengingat konsumen Perusahaan Garam “Samudra Asia” adalah masyarakat yang berpenghasilan menengah ke bawah, dimana harga merupakan hal yang sensitif. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat yang dapat digunakan untuk mendukung upaya perusahaan dalam menekankan biaya produknya, salah satunya adalah *target costing* yang didukung oleh *value engineering*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka masalah yang diteliti adalah “bagaimana *target costing* dan *value engineering* dapat meningkatkan efisiensi biaya?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dari penelitian ini adalah:

Untuk melakukan pengurangan biaya produk dengan menggunakan konsep *target costing* dan *value engineering* dalam rangka meningkatkan efisiensi biaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan akan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Memberikan gambaran tentang *target costing* untuk membantu manajemen dalam menetapkan biaya produk.
- b. Memberikan masukan bagi pihak manajemen dalam meningkatkan efisiensi biaya.

1.5 Sistematika Skripsi

BABI : Bab ini merupakan bab pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, merupakan landasan pemikiran secara garis besar yang menimbulkan minat untuk melakukan penelitian; rumusan masalah yang memerlukan penelitian untuk dapat menjawabnya; tujuan penelitian, yaitu hal yang ingin dicapai dengan diadakannya penelitian ini dan harus sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dibuat; manfaat penelitian yang diharapkan akan dapat dihasilkan dari penelitian ini; dan sistematika skripsi.

BAB II : Bab ini berisi tentang tinjauan pustaka yang mencakup landasan teori yang menguraikan gambaran umum biaya, penggolongan biaya, *cost reduction*, konsep-konsep *target costing*, prinsip-prinsip *target costing*, tahap-tahap pengimplementasian *target costing*, perbedaan *target costing* dan *traditional cost reduction*, konsep *value analysis*, konsep *value engineering* dan argumentasi-argumentasi untuk membantu memecahkan masalah penelitian yang telah dirumuskan. Selain itu bab ini juga mengemukakan penelitian sebelumnya.

BAB III : Bab ini mengemukakan metode penelitian yang diharapkan akan dapat menjawab masalah yang telah dirumuskan, terdiri dari pendekatan penelitian yang menjelaskan tentang pendekatan yang akan digunakan dalam melakukan penelitian; jenis dan sumber data yang akan diteliti dan diolah lebih lanjut; prosedur pengumpulan data yang berisi metode pengumpulan data; serta teknik analisis yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data.

BAB IV : Bab ini mengemukakan hasil dan pembahasan penelitian. Dalam bagian ini harus dijelaskan mengenai gambaran umum subyek penelitian; deskripsi hasil penelitian; serta pembahasan hasil penelitian berdasarkan berbagai teori, konsep dan argumen yang telah dikemukakan.

BAB V : Bab terakhir ini berisi tentang simpulan yang dapat ditarik dari hasil pembahasan penelitian serta saran-saran yang dapat diberikan untuk perbaikan selanjutnya.





BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konsep biaya

Hansen dan Mowen (2000:32) mendefinisikan biaya sebagai: “Cost is the cash or cash-equivalent value sacrificed for goods and services that are expected to bring a current or future benefits to the organization.” Disebut setara kas (*cash equivalent*) karena sumber-sumber daya non kas dapat ditukarkan dengan barang atau jasa yang dikehendaki. Usry dan Hammer (1999:25) menyebutkan bahwa biaya adalah penurunan nilai aktiva bersih sebagai dampak dari digunakannya *economic service* dalam usaha menghasilkan *revenue*. Biaya sering diukur dengan satuan moneter (sebagai contoh, rupiah atau dollar) yang harus dibayar untuk barang atau jasa.

Jadi biaya adalah ukuran jumlah rupiah atau satuan moneter atas sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu berkaitan dengan proses bisnis perusahaan, yang dikeluarkan sekarang dan diharapkan memberikan manfaat pada saat ini atau dimasa mendatang bagi organisasi. Sedangkan beban (*expense*) adalah biaya terpakai (*expired cost*), Sebagaimana yang didefinisikan oleh Hansen dan Mowen (2000:32) bahwa “As cost are used up in the production of revenue, they are said expire, Expired cost are expenses.” Sehingga jelas bahwa beban adalah biaya telah kadaluarsa atau telah terpakai sebagai contoh pada waktu perusahaan membeli peralatan baru maka akan diklasifikasikan sebagai biaya

tetapi ketika akan menyusutkannya mengklasifikasikannya sebagai beban, dalam hal ini termasuk sebagai beban depresiasi (*depreciation expense*) karena beban depresiasi merupakan biaya peralatan baru yang telah kadaluarsa.

2.1.2 Objek biaya

Carter dan Usry (2004:30) mendefinisikan objek biaya (*cost object*) sebagai suatu item atau aktivitas yang biayanya diakumulasi dan diukur. Sedangkan Hansen and Mowen (1997:38) mendefinisikan Objek biaya (*cost object*) sebagai segala hal, seperti produk, pelanggan, departemen, proyek, kegiatan, dan lain-lain, kemana biaya-biaya diukur dan dibebankan. Misalnya jika kita ingin memproduksi mobil, maka objek biaya adalah mobil jika kita ingin menentukan biaya mengoperasikan suatu departemen pemeliharaan dalam suatu pabrik, maka objek biaya adalah departemen pemeliharaan.

Sistem akuntansi manajemen dirancang untuk mengukur dan membebankan biaya pada entitas, yang disebut *objek biaya*. Objek biaya menurut Usry and Hammer (1999:24) adalah beberapa unit, aktivitas, atau kejadian dimana sebuah rencana atau susunan dibuat untuk mengakumulasikan biaya dan menilai biaya. Unit, aktivitas, atau kejadian tersebut terdiri dari sebuah unit produk, sekelompok unit serupa, semua unit yang pernah diproduksi atas sebuah produk khusus pesanan pelanggan, kontrak, proses, departemen, divisi, proyek, fungsi, tujuan, organisasi atau departemen dari suatu entitas bisnis.

2.1.3 Penggolongan biaya

Menurut Carter dan Usry (2004:40) biaya dapat diklasifikasikan menjadi 5 macam yaitu :

a. Biaya dalam Hubungannya dengan Produk

proses klasifikasi biaya dapat dimulai dengan menghubungkan biaya ke tahap yang berbeda dalam operasi suatu bisnis. Dalam lingkungan manufaktur, total biaya operasi terdiri dari atas dua elemen , yaitu:

1) Biaya Manufaktur adalah biaya yang terjadi dalam hubungannya dalam proses pengolahan bahan baku menjadi barang jadi yang siap untuk dijual.

Biaya manufaktur ini dibagi menjadi tiga elemen:

- a) Biaya bahan baku merupakan biaya yang meliputi semua bahan mentah yang secara langsung digunakan dalam proses produksi.
- b) Biaya tenaga kerja langsung merupakan biaya yang meliputi semua tenaga kerja langsung yang digunakan untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi.
- c) Biaya *overhead* pabrik merupakan semua biaya manufaktur selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya *overhead* pabrik antara lain: biaya bahan penolong, biaya tenaga kerja tidak langsung, dan biaya produksi tidak langsung lainnya.

2) Biaya pemasaran adalah biaya yang dikeluarkan dalam hubungannya dengan usaha untuk memperoleh pesanan dan untuk memenuhi pesanan.

3) Biaya administrasi dan umum adalah biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan fungsi administrasi dan umum yang digunakan untuk mengkoordinasi kegiatan produksi dan pemasaran produk.

b. Biaya dalam hubungannya dengan volume produksi

Untuk keperluan pengendalian biaya dan pengambilan keputusan, biaya dapat digolongkan berdasarkan perubahan biaya terhadap kegiatan/aktivitas yaitu:

- 1) Biaya variabel (*variable cost*) adalah jumlah total biaya variabel yang berubah secara proporsional terhadap perubahan aktivitas atau volume kegiatan dalam rentang yang relevan (*relevant range*).
- 2) Biaya tetap (*fixed cost*) adalah biaya yang jumlah totalnya tetap konstan tanpa memperhatikan perubahan aktivitas.
- 3) Biaya semi variabel (*semi variable cost*) adalah biaya yang mengandung elemen biaya tetap dan biaya variabel.

c. Biaya dalam hubungannya dengan departemen produksi atau segmen lain

Pembagian pabrik menjadi departemen, proses-proses, unit kerja, pusat biaya, atau kelompok biaya juga berfungsi sebagai dasar untuk mengklasifikasikan dan mengakumulasikan biaya dan membebankan tanggung jawab untuk pengendalian biaya.

Departemen yang ada dalam perusahaan manufaktur dibagi menjadi dua, yaitu:

- 1) Departemen produksi merupakan bagian mengolah bahan baku menjadi barang jadi.

- 2) Departemen jasa merupakan bagian yang tidak langsung terlibat dalam produksi tetapi memberikan jasa tertentu yang bermanfaat bagi departemen produksi.

berdasarkan sifat bersama dan atau sifat gabungan biaya dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

- 1) *Common cost* adalah biaya produksi bersama yang dapat diikuti jejaknya pada setiap macam produk yang dihasilkan.
- 2) *Joint cost* adalah biaya dari produksi bersama yang tidak dapat diikuti jejaknya pada setiap macam produk yang dihasilkan.

d. Biaya dalam hubungannya dengan periode akuntansi

Dalam hubungannya dengan pembebanan ke dalam periode akuntansi tertentu, biaya dapat diklasifikasikan menjadi:

- 1) Pengeluaran modal (*capital expenditure*) merupakan biaya yang dapat memberikan manfaat lebih dari suatu periode akuntansi. Pengeluaran modal ini tidak semuanya dibebankan ke dalam periode dimana pengeluaran tersebut terjadi, tetapi dibebankan kedalam periode yang menerima manfaat dari pengeluaran tersebut.
- 2) Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*) merupakan biaya yang manfaatnya hanya didalam periode akuntansi dimana biaya tersebut terjadi. Pada saat terjadinya, pengeluaran pendapatan tersebut dibebankan sebagai biaya dan dipertemukan dengan penghasilan yang diperoleh dalam periode akuntansi dimana biaya tersebut terjadi.

e. Biaya dalam hubungannya dengan suatu keputusan, tindakan, atau evaluasi

Selain untuk tujuan pengendalian biaya, manajemen membagi biaya Berdasarkan tujuan pengambilan keputusan, yang digolongkan menjadi dua, yaitu:

- 1) Biaya relevan (*relevant cost*) adalah biaya yang akan mempengaruhi proses pengambilan keputusan, oleh karena itu biaya relevan harus dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan.
- 2) Biaya tidak relevan (*irrelevant cost*) adalah biaya yang tidak akan mempengaruhi proses pengambilan keputusan, oleh karena itu tidak perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

2.2. Konsep *Cost Reduction*

Sebagian besar organisasi atau suatu entitas bisnis membutuhkan info yang akurat sesuai dengan kebutuhan pihak manajemen untuk mengambil suatu keputusan. Salah satu jenis informasi adalah mengatur serta mengendalikan dengan tepat aktivitas yang mendukung proses produksi yang dilakukan oleh suatu entitas bisnis. Usaha untuk *manage* aktivitas yang mendukung proses produksi dapat mengurangi biaya produksi yang seharusnya tidak perlu terjadi. Hal inilah yang yang dimaksud dengan usaha melakukan pengurangan biaya (*cost reduction*). *Cost reduction* yang dimaksud adalah tidak termasuk *cost cutting*, tetapi *cost management*. *Cost management* merupakan suatu teknik untuk mengatur proses-proses dari pengembangan, produksi dan penjualan produk atau jasa yang berkualitas baik dengan biaya rendah. Pada saat ini tuntutan konsumen semakin meningkat, mereka tidak hanya menghendaki suatu produk dengan harga

yang murah tetapi juga memiliki kualitas yang baik serta adanya pelayanan tepat waktu. Bila badan usaha merespon permintaan konsumen tersebut dengan cara *cost cutting*, maka untuk menghasilkan suatu produk yang berkualitas baik dan usaha pelayanan kebutuhan konsumen dengan tepat waktu akan sulit tercapai. terdapat tiga teknik dalam rangka melakukan *cost reduction* (Cooper, 1995:150), yaitu:

- 1) *Design analysis* adalah suatu proses mengidentifikasi dan memilih alternatif desain yang sesuai. Dalam hal tersebut ada dua faktor yang perlu dipertimbangkan yaitu biaya dan fungsionalitas.
- 2) *Functionality analysis* adalah proses mengidentifikasi *feasible cost* terendah dan pencapaian *cost reduction* sesuai dengan teknologi yang ada. Selain itu untuk mencapai *double minimum size* dan *cost*. Tujuan dari analisis ini adalah keseimbangan antara tampilan dan biaya. Tampilan yang diharapkan untuk setiap fungsi berusaha dicapai sementara biaya untuk semua fungsi dipertahankan lebih rendah dari target biaya. Analisis ini tidak membutuhkan *in-depth knowledge* dan berdasarkan dua database:
 - a) *Functional table* merupakan tabel yang berisi informasi tentang karakteristik fisik masing-masing komponen yang ada dan *functionality* serta digunakan untuk menentukan efisiensi komponen yang telah ada.
 - b) *Cost table* merupakan tabel yang berisi informasi tentang karakteristik fisik masing-masing komponen yang ada serta biayanya dan digunakan untuk menentukan efektivitas komponen yang telah ada.

3) *Productivity analysis*, terdiri dari sekumpulan *table* biaya yang mengidentifikasi masing-masing biaya proses produksi.

Sedangkan menurut Tunggal (2002:18), terdapat tiga metode pengurangan biaya yang dapat digunakan, yaitu :

- 1) *Reserve engineering (tear-down engineering)*, yaitu produk pesaing secara cermat dianalisis dengan maksud untuk menemukan *feature design* yang lebih rinci yang menciptakan reduksi biaya.
- 2) *Value analysis* yang bermaksud untuk mengevaluasi nilai yang terkandung dalam berbagai fungsi produk menurut pelanggan. Apabila harga yang pelanggan ingin bayarkan (*willing to pay*) untuk suatu fungsi khusus lebih kecil daripada biayanya (*cost*), fungsi tersebut merupakan kandidat untuk eliminasi.
- 3) *Process improvement* yaitu dengan *Process Value Analysis (PVA)*. *Process Value Analysis* merupakan suatu metode untuk mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah (*value-added activities*) dan aktivitas tidak bernilai tambah dan biaya aktivitas tersebut. Tujuan PVA adalah mengidentifikasi peluang perbaikan mutu, pelanggan, dan biaya.

Cara terbaik dalam melakukan *cost reduction* adalah mengeliminasi kelebihan penggunaan sumber daya dalam proses produksi. Aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan dalam usaha mengurangi biaya khususnya biaya produksinya yaitu dengan meningkatkan kualitas proses kerja sehingga dapat menghindari suatu kesalahan, meningkatkan produktivitas, memperpendek lini produksi,

mengurangi mesin yang berhenti selama proses produksi agar tidak menimbulkan kelebihan *Work in Process (WIP)* dan lain-lain.

2.3. Konsep *Target Costing*

Konsep *target costing* merupakan alat manajemen biaya yang dalam bahasa Jepang adalah *genkaikaku* atau *mokubiyou genka*, dikembangkan pertama kali oleh Jepang sejak awal tahun 70-an tetapi mulai populer sekitar awal tahun 90-an, dimana pasar mulai mengalami persaingan yang sangat ketat yang membutuhkan strategi atau siasat untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. *Target costing* merupakan suatu alat untuk menganalisis struktur biaya dengan tujuan membantu manajemen untuk mengidentifikasi tampilan desain yang tepat dan metode pemanufakturan yang memungkinkan perusahaan menentukan harga yang kompetitif.

Reeves (2000:385) memberikan pengertian target costing sebagai berikut:

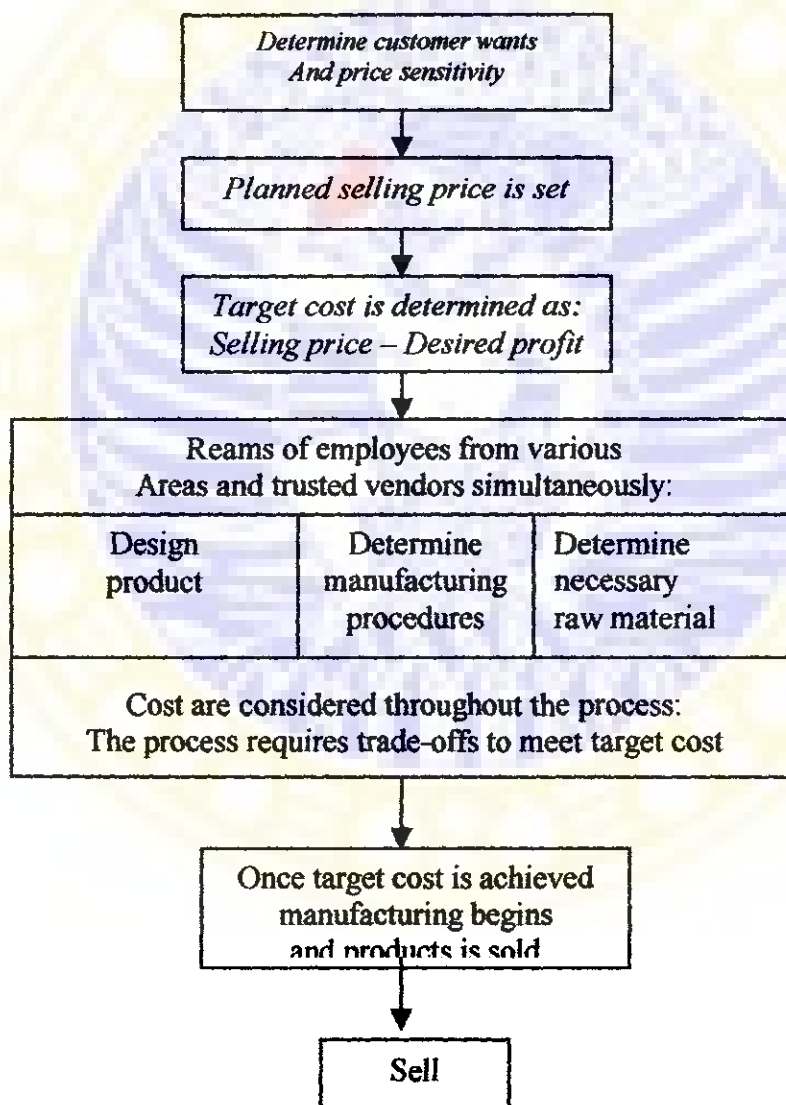
“target costing can be defined as a cost management tool for reducing the overall cost of a product over its entire life cycle with the help of the production, engineering, R and D, marketing and accounting development”. Sedangkan Cooper (1995:135) mendefinisikan target costing sebagai berikut: “the target costing is a structural approach to determining the cost at which a proposed functionality and quality must be produced in order to generate the desired level of profitability at the product’s anticipated selling price”.

Target Costing melakukan pendekatan yang proaktif terhadap manajemen biaya, menggambarkan suatu kepercayaan bahwa biaya yang paling baik dikelola

oleh keputusan-keputusan yang dibuat selama pengembangan produk. Beberapa perusahaan Jepang menggunakan *target costing* untuk memotivasi *product engineers* untuk memilih desain yang dapat diproduksi pada biaya yang rendah.

GAMBAR 2.1

MODEL TARGET COSTING



Sumber: Morse, (et al), 2000. *Management Accounting: A Strategy Approach*, South-Western College Publishing, hal.381.

2.3.1. Prinsip-Prinsip *Target Costing*

Menurut Ansari yang dikutip oleh Tunggal (2002:5) Ada enam ide dasar pokok atau prinsip yang memberikan dasar konseptual untuk *target costing*.

Prinsip tersebut adalah :

- 1) Prinsip 1 : *Price Led Costing*
- 2) Prinsip 2 : *Customer Focus*
- 3) Prinsip 3 : *Focus on Design of Product and Process*
- 4) Prinsip 4 : *Cross-Functional Teams*
- 5) Prinsip 5 : *Life Cycle Cost Reduction*
- 6) Prinsip 6 : *Value Chain Involvement*

2.5.1.1 *Price led costing*

Sistem *target costing* menetapkan *cost target* dengan mengurangi *required profit margin* dari *competitive market price*.

Formula *target cost* adalah :

$$C = P - \pi \quad (4)$$

Yaitu: C = target cost

P = competitive market price

π = target profit

Harga (*price*) dikendalikan oleh situasi di pasar, dan *target profit* ditentukan persyaratan keuangan dari suatu perusahaan dan industrinya. *Price led costing* mempunyai dua subprinsip yang penting, yaitu:

- a) Harga pasar mendefinisi rencana produk dan laba. Rencana tersebut harus sering dianalisis agar portofolio produk perusahaan memberikan sumber daya hanya kepada produk yang menghasilkan *profit margin* yang konsisten dan dapat diandalkan.

- b) Proses *target costing* digerakkan oleh *competitive intelligence and analysis* yang aktif. Pemahaman tentang latar belakang harga pasar digunakan untuk menandingi ancaman dan tantangan yang kompetitif.

2.3.1.2 *Focus on consumers*

Sistem *target costing* digerakkan oleh pasar (*market driven*). Persyaratan pelanggan atas mutu, biaya, dan waktu secara simultan diintegrasikan kedalam produk dan keputusan proses dan mengarahkan analisis biaya. *Target cost* tidak boleh dicapai dengan mengorbankan *feature* yang diinginkan pelanggan, menurunkan kinerja atau keterandalan produk suatu produk, atau dengan menunda pengenalan di pasar.

Pengembangan produk dilakukan apabila produk tersebut memenuhi harapan pelanggan, pelanggan ingin membayar produk tersebut dan dapat meningkatkan pangsa pasar atau volume penjualan.

2.3.1.3 *Focus on design*

Sistem *target costing* mempertimbangkan desain produk dan proses sebagai kunci terhadap manajemen biaya. Perusahaan menghabiskan lebih banyak waktu pada tahap desain dan mengurangi waktu sampai ke pasar (*time to market*) dengan menghilangkan perubahan-perubahan yang mahal dan menghabiskan banyak waktu yang diperlukan di kemudian hari. Sebaliknya metode reduksi biaya tradisional memfokuskan pada skala ekonomi.

Ada empat subprinsip yang mencakup implikasi dari orientasi desain ini adalah :

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

Target costing memperhatikan pengaruh desain atas semua biaya, dari riset dan pengembangan sampai disposition, yang memungkinkan reduksi biaya sepanjang daur hidup suatu produk secara keseluruhan.

- b) Sistem *target costing*, menantang *engineer* melihat pengaruh biaya dari produk, teknologi, dan desain proses. Semua keputusan perancangan disaring melalui suatu *customer value impact assessment* sebelum diintegrasikan ke dalam desain.
- c) Sistem *target costing* mendorong semua fungsi perusahaan yang berpartisipasi untuk menguji desain, sehingga perubahan produk dan perancangan dilakukan sebelum produk diproduksi. Dalam sistem biaya tradisional, banyak perubahan terjadi setelah produksi terjadi.
- 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.

2.3.1.4 *Cross-functional teams*

Target costing menggunakan tim produk dan proses, dengan anggota-anggota dari desain dan perancangan manufacturing, produksi, penjualan, dan pemasaran, pengadaan material, akuntansi biaya, servis dan pendukung. Tim lintas fungsional ini juga termasuk peserta dari luar, seperti pemasok, pelanggan, dealer, distributor, penyedia jasa. Tim tersebut bertanggung jawab untuk suatu produk dari konsep awal sampai produksi. Tim lintas fungsional bukanlah kumpulan spesialis yang memberi kontribusi keahlian mereka dan kemudian meninggalkan, mereka bertanggung jawab untuk produk secara keseluruhan.

2.3.1.5 *Life Cycle Orientation*

Target costing mempertimbangkan seluruh biaya produk selama hidupnya, seperti harga pembelian, biaya operasi, pemeliharaan dan reparasi, dan biaya distribusi. Tujuan *target costing* adalah meminimalisasi biaya daur hidup (*life cycle cost*) baik untuk pelanggan maupun produsen.

2.3.1.6 *Value-Chain Involvement*

Target costing melibatkan seluruh anggota rantai nilai, seperti pemasok, dealer, distributor, dan penyedia jasa dalam proses. *Target costing* mengembangkan usaha reduksi biaya sepanjang rantai nilai dengan mengembangkan hubungan jangka panjang rantai nilai kolaboratif dengan seluruh anggota perusahaan yang diperluas (*extended enterprise*). *Target costing* didasari hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan pemasok dan anggota-anggota lain dari rantai nilai seperti distributor.

2.3.2. Tahap penerapan *target costing*

Menurut Cooper (1995:136) terdapat 2 langkah utama di dalam melakukan *target costing*. Langkah tersebut adalah :

- 1) To determine a products target price and target margin in order to determine its target cost.
- 2) To break the target cost down to the component and raw material so that the purchase prices of items acquired externally can be determined.

Target cost diperoleh dari *target price* dikurangi *target margin*. *Target price* ditentukan dan dianalisa konsumen yaitu suatu entitas bisnis berusaha untuk

mengetahui permintaan konsumen baik pada saat ini maupun di masa yang akan datang. Dalam hal ini badan usaha mencoba untuk mengidentifikasi pasar dan produk yang potensial, sedangkan *target margin* ditentukan oleh *corporate profit expactations, historical results, competitive analysis dan computer simulations*. Ketika *target margin* dan *target price* telah ditentukan maka dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan harga beli computer dan bahan baku yang diperoleh di pihak external.

Konsep *target costing* saat ini semakin meningkat penggunaannya setelah banyak perusahaan yang kesulitan memasarkan produknya yang disebabkan tingginya harga jual produk, sehingga volume penjualan yang diperkirakan tidak tercapai.

Sementara itu Supriyono (1997:155) membagi proses penerapan *target costing* secara luas ke dalam lima tahap sebagai berikut :

a) Perencanaan korporasi (perusahaan)

Dalam tahap ini, manajemen menyusun rencana laba jangka panjang dan menengah untuk perusahaan secara keseluruhan dan menentukan laba target secara menyeluruh untuk setiap periode yang terinci untuk setiap produk. Rencana tersebut dapat berbentuk :

- a. Laba kontribusi (sebesar penjualan dikurangi biaya variabel)
- b. Laba langsung (sebesar laba kontribusi dikurangi biaya tetap yang dapat dilacak/ *traceable*)
- c. Laba bersih usaha (sebesar laba langsung dikurangi alokasi biaya tetap)

Rencana tersebut sebaiknya dalam jangka waktu sekitar tiga tahunan agar menggambarkan pengembangan serangkaian model-model yang disusun. Selanjutnya, berdasarkan pada gambaran setiap model produk yang dikembangkan, disusun rencana laba dengan menggunakan ketiga jenis ukuran laba tersebut. Dalam perhitungan laba usaha, biaya depresiasi fasilitas, biaya pengembangan dan biaya pembuatan *prototype* dialokasikan untuk setiap model. Rasio kembalian atas penjualan seringkali digunakan sebagai indikator rasio laba untuk menyusun laba target karena rasio tersebut mudah dihitung untuk setiap produk.

Biasanya, rencana korporasi dibuat draftnya oleh departemen perencanaan korporasi. Sebagai bagian rencana, rencana pengembangan produk baru disusun oleh departemen perekayasa. Dalam rencana tersebut, kerangka waktu pengembangan produk baru, perubahan model baru dan modifikasi model disusun untuk setiap jenis produk.

b) Pengembangan proyek untuk produk baru

Untuk menentukan bentuk umum rencana produk baru, departemen perencanaan memberikan informasi kepada departemen perencanaan perekayasa mengenai jenis produk baru yang ingin dikembangkan dan isi perubahan model yang didasarkan atas riset pasar. Jenis produk baru yang ingin dikembangkan tersebut dibahas pada rapat atau pertemuan perencanaan produk yang diadakan oleh manajemen puncak dan usulan perencanaan produk dipersiapkan dalam rapat tersebut. Manajer produk selanjutnya memberikan bentuk pada rencana dan menentukan rencana produk dasar.

Dalam tahap ini, departemen manajemen biaya menaksir biaya untuk rencana tersebut dan menyelidiki apakah rencana tersebut dapat mencapai laba target. Beberapa perusahaan di Jepang menggunakan metode jangka waktu *payback* (pengembalian) sebagai alat bantu untuk menilai kemampuan laba. Biasanya jangka waktu *payback* mencakup tidak lebih dari dua daur hidup model, misalnya delapan tahun, kebanyakan perusahaan-perusahaan Jepang menggunakan waktu empat tahun untuk jangka waktu *payback*. Salah satu perusahaan besar produsen mobil di Jepang menggunakan biaya akuntansi, termasuk didalamnya biaya bunga, untuk memutuskan penambahan fasilitas. Jika proyek dinilai tidak menguntungkan, departemen diminta memodifikasi atau mengeliminasi. Hanya proyek yang menguntungkan yang dapat diterima.

c) Penentuan rencana dasar untuk produk baru tersebut

Dalam tahap ini, faktor-faktor biaya utama, misalnya biaya rancangan dan struktur ditentukan dan biaya target disusun. Manajer produk meminta setiap departemen untuk menelaah: 1. bahan yang diperlukan, 2. proses pengolahan dan 3. menaksir biaya. Sesuai dengan laporan yang dibuat oleh departemen-departemen tersebut, dihitung biaya taksiran total.

Dalam waktu yang sama, harga target ditentukan oleh divisi pemasaran domestik dan luar negeri. Dari harga target dan laba target, selanjutnya dapat dihitung biaya yang diperkenankan (*allowance cost*) atau biaya target dengan rumus :

$$\text{Biaya Yang Diperkenankan} = \text{Harga Jual Target} - \text{Laba Target}$$

Biaya target atau biaya yang diperkenankan adalah biaya yang sangat diinginkan oleh manajemen puncak untuk dapat dicapai dengan segera. Di lain pihak, biaya taksiran tidak cukup mencerminkan target usaha. Jadi, diperlukan penentuan “biaya target” yang dapat dicapai dan memotivasi para karyawan agar berusaha untuk mencapai “biaya yang diperkenankan.” Berdasarkan alasan tersebut, diperlukan penelitian dan penerapan secara positif faktor-faktor motivasional untuk mempengaruhi perilaku karyawan.

Penentuan biaya target memerlukan penelaahan berdasarkan berbagai dimensi yang berhubungan dengan ukuran kesenjangan antara biaya yang diperkenankan dan biaya taksiran. Setelah biaya target ditentukan, dan jika rencana tersebut disahkan, manajemen puncak mengatur perkembangan berdasarkan rencana yang telah disahkan tersebut. Selanjutnya, setiap departemen mengimplementasikan aktivitas-aktivitas *value engineering* yang berhubungan dengan metode rancangan bekerja sama dengan departemen lain untuk mengidentifikasi produk yang berbiaya efektif yang akan memenuhi permintaan para pelanggan.

Selanjutnya, departemen perencanaan perekayasaan merinci biaya target ke dalam setiap elemen biaya dan elemen fungsional dengan bantuan departemen manajemen biaya. Elemen-elemen biaya tersebut adalah biaya bahan, biaya pembelian komponen, biaya tenaga kerja langsung, biaya depresiasi, dan sebagainya. Untuk perusahaan manufaktur mobil, elemen-elemen fungsional tersebut adalah mesin, sistem transmisi, dan sebagainya. Rincian penggolongan tersebut diperlukan untuk memperjelas biaya target.

d) Rancangan produk

Dalam tahap ini, departemen rancangan menyusun draft cetak biru percobaan untuk sekumpulan biaya target untuk setiap komponen. Untuk menyusun draft ini, departemen rancangan memerlukan informasi dari setiap departemen. Departemen rancangan juga membuat produk percobaan yang sesungguhnya yang diterima dari departemen lain dan departemen manajemen biaya menaksir biaya produk tersebut.

Jika timbul kesenjangan antara biaya target dan biaya taksiran, departemen-departemen tersebut harus melaksanakan analisis *value engineering* dengan saling bekerja sama satu dengan lainnya dan menyesuaikan cetak biru percobaan tersebut. Setelah mengulangi proses tersebut beberapa kali, akhirnya disusun cetak biru final.

e) Rencana pemindahan produk

Dalam tahap ini, kondisi persiapan peralatan produksi dicek dan departemen manajemen biaya menaksir biaya sesuai dengan cetak biru final. Departemen perekayasa produksi menyusun standar nilai bahan yang dikonsumsi, biaya tenaga kerja langsung dan sebagainya. Nilai-nilai tersebut kemudian disajikan pada pabrik.

Standar nilai digunakan sebagai dasar data dalam menghitung biaya untuk tujuan akuntansi keuangan dan untuk perencanaan kebutuhan bahan (*Material Requirements Planning* atau *MRP*). Standar nilai biasanya ditetapkan untuk satu tahun. Ada pula perusahaan yang menamakan standar nilai dengan istilah

“biaya dasar”. Pada tahap ini, departemen pembelian juga harus mulai menegosiasi harga komponen-komponen atau bahan yang akan dibelinya.

Segera setelah biaya target ditentukan, produksi dimulai. Selanjutnya, evaluasi kinerja penentuan biaya target diimplementasikan setelah produk baru diproduksi selama jangka waktu tertentu, misalnya tiga bulan, pada tiga bulan pertama biasanya timbul nilai-nilai yang tidak normal.

GAMBAR 2.2

LANGKAH-LANGKAH PROSES PENERAPAN TARGET COSTING



Sumber : Supriyono. 1997. *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen untuk Teknologi Maju dan Globalisasi*. Edisi Pertama. Cetakan Ketiga. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta. Hal 163

Kelima langkah tersebut dapat disajikan dalam gambar 2.3 dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan dalam pengembangan produk baru diperlukan banyak metode-metode perekayasaan yang bersifat teknis. Namun, sistem akuntansi manajemen sangat diperlukan agar penentuan laba target, biaya target dan biaya taksiran secara efektif.

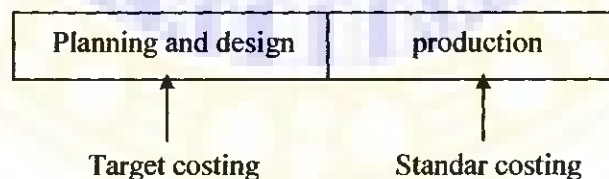
4.1.2. Karakteristik *target costing*

Menurut Reeves (2000:386) *target costing* mempunyai karakteristik antara lain:

- 1) It is used at planning and design stages. Unlike standard costing, which is used at the production stage, target costing is used mainly at the planning and design stages.
- 2) It is cost planning not cost control. Target costing is a tool utilized not for control but for cost planning or cost reduction (which is why target costing is also called cost planning or cost projection).
- 3) It is used mainly for assembly-oriented industries. Target costing is more suitable for assembly oriented that produce a variety products in medium to small volumes for process-oriented industries characterized by control production.
- 4) It is used for controlling design specification and production techniques. Target costing is a tool for controlling such decision as design specification and production techniques. Therefore, it is oriented much more toward management and engineering than toward accounting. A successful implementation of target costing use of value engineering and other cost engineering tool.

GAMBAR 2.3

THE APPLICATION AREA OF TARGET COSTING



Sumber : Reeves, 2000. *Readings and issues in cost management*, Second Edition, Ohio: South-Western College Publishing. Hal 386.

Sementara itu Supriyono (1997:154) menyatakan bahwa secara umum *target costing* mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1) *Target costing* diterapkan dalam tahap pengembangan dan perancangan dan costing ini berbeda dari sistem pengendalian biaya standar yang diterapkan dalam tahap produksi.
- 2) *Target costing* bukan merupakan metode manajemen untuk pengendalian biaya dalam pemikiran tradisional, namun salah satu tujuannya adalah untuk mengurangi biaya.
- 3) Dalam proses penentuan biaya target, banyak metode ilmu manajemen digunakan, sebab tujuan manajerial penentuan biaya target meliputi teknik-teknik pengembangan dan perancangan produk.
- 4) Kerjasama banyak departemen diperlukan dalam melaksanakan *target costing*.
- 5) *Target costing* lebih sesuai dalam produksi produk ganda kecil daripada perusahaan memproduksi beberapa produk besar.

2.3.4 Manfaat *target costing*

Menurut Maciariello dan Kirby (1994:493) beberapa manfaat yang didapatkan melalui *target costing*, antara lain:

- a. Menyediakan informasi yang lengkap mengenai biaya produksi produk yang baru, sehingga memudahkan badan usaha untuk melakukan pemilihan dalam penggunaan material, desain produk dan proses manufaktur.

- b. Mengurangi perkembangan siklus hidup produk yaitu biaya dapat ditentukan pada saat bersamaan dengan perancangan produk.
- c. Menyediakan pemahaman yang lebih dalam mengenai biaya produksi, cara untuk mengeliminasi *waste*, mengurangi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, meningkatkan kualitas, menyederhanakan proses dan menentukan *cost driver*.
- d. Meningkatkan profitabilitas produk baru melalui pengurangan biaya serta mempertahankan atau meningkatkan kualitas dan fungsinya.

2.3.5 Perbandingan antara *target costing* dan *tradisional cost reduction*

Target costing dibangun dari analisa pasar dan permintaan tentang produk mempunyai perbedaan tahapan perhitungan dengan yang umumnya digunakan oleh suatu perusahaan dalam proses merencanakan biaya produksinya. Tahapan yang dilakukan dalam *target costing* merupakan kebalikan dari pendekatan tradisional yang umum dipakai. Pendekatan tradisional pada umumnya setelah melakukan suatu produksi, kemudian diserahkan ke bagian produksi untuk diproduksi.

Atkinson et al. (1997:614) mendefinisikan bahwa pengurangan biaya tradisional (*traditional cost reduction*) adalah metode pengurangan biaya dimana perancang produk tidak mencoba untuk mencapai biaya target secara khusus. Seperti yang ditunjukkan dalam tabel 2.1 kolom 1, metode *traditional costing* mulai dengan penelitian pasar untuk mengetahui yang diinginkan konsumen kemudian diikuti dengan menetapkan spesifikasi produk. Karenanya, perusahaan

terlibat dalam rancangan produk dan rekayasa dan memperoleh harga dari pemasok. Pada tahap ini, biaya produk bukan merupakan faktor yang signifikan dalam rancangan produk. Setelah teknisi dan perancang menentukan rancangan produk, mereka mengestimasi biaya produk (C_t) dimana indeks t mengidentifikasi jumlah yang diturunkan dengan pemikiran tradisional. Jika perkiraan biaya dianggap terlalu tinggi, maka dianggap perlu untuk memodifikasi rancangan produk. Untuk mendapatkan margin laba yang dikehendaki (P_t), maka yang dilakukan adalah mengurangi perkiraan biaya terhadap harga jual yang diharapkan (S_t). Margin laba adalah hasil dari selisih antara harga jual yang diharapkan dengan perkiraan biaya produksi. Hubungan ini digambarkan dalam persamaan berikut:

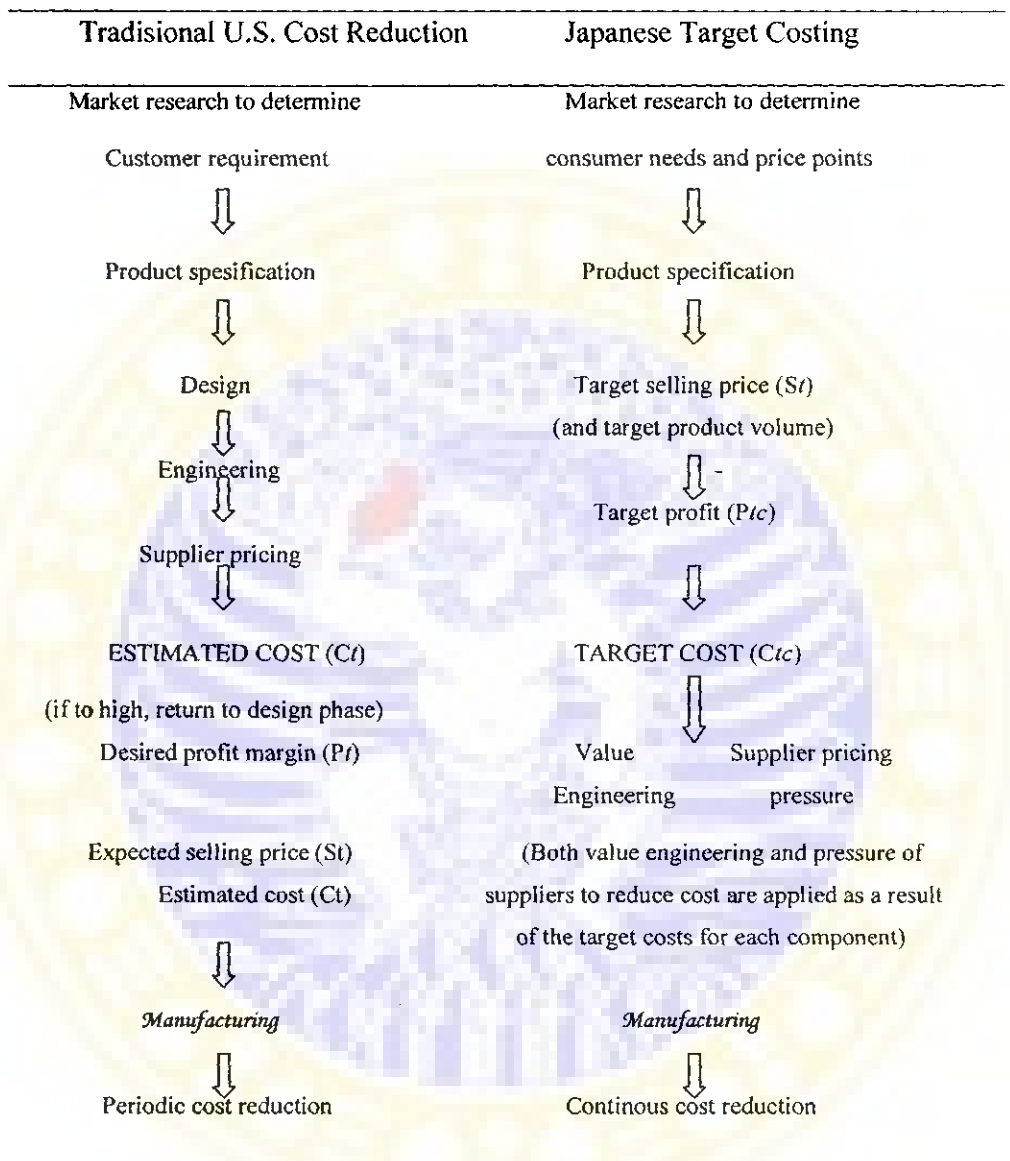
$$P_t = S_t - C_t \quad (1)$$

Dalam pendekatan tradisional lain yang digunakan secara luas, metode *cost-plus* (tabel 2.3 memuat perbedaan pendekatan *cost-plus* dan *target costing*), margin laba yang diharapkan (P_{cp}) ditambahkan pada biaya produk yang diharapkan (C_{cp}), dimana indeks cp mengidentifikasi jumlah yang diturunkan dari pemikiran *cost-plus*. Harga jual (S_{sp}) merupakan hasil dari penjumlahan kedua variabel tersebut. Jika digambarkan dalam bentuk persamaan maka :

$$S_{sp} = C_{cp} + P_{cp} \quad (2)$$

Dalam kedua metode tradisional, perancang produk tidak mencoba untuk mencapai biaya target secara khusus.

TABEL 2.1
PERBANDINGAN ANTARA METODE PENGURANGAN BIAYA
TRADISIONAL U.S. DAN METODE JAPANESE COST-REDUCTION



Sumber: Anthony A. Atkinson, (et al.), 1997. Management Accounting. Second Edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc., hal.615

Dalam *target costing* baik urutan langkah dan cara berpikir mengenai penentuan biaya produk berbeda secara signifikan dengan *tradisional costing*

(tabel 2.1 kolom2). Pada dua langkah pertama, peneliti pasar digunakan untuk menentukan keinginan konsumen dan spesifikasi produk, dimana kedua langkah ini serupa dengan tradisional costing. Setelah langkah permulaan tersebut, proses berikutnya berbeda, menentukan harga jual target (Stc) dan jumlah produk target, tergantung dari nilai yang ditangkap oleh perusahaan dari konsumennya. Margin laba target (Ptc) merupakan hasil dari analisis laba jangka panjang yang sering didasarkan atas *return on sale* (penghasilan bersih : penjualan). *Return on sale* adalah alat ukur yang paling banyak digunakan karena dapat dihubungkan secara dekat dengan kemampulabaan setiap produk. Biaya target (Ctc) adalah perbedaan antara harga jual target dengan margin laba target. Indeks tc mengidentifikasi jumlah yang diturunkan dari pendekatan *target costing*. Hubungan ini untuk *target costing* ditunjukkan dalam persamaan berikut :

$$Ctc = Stc - Ptc \quad (3)$$

2.4. *Value Analysis*

Menurut Hansen dan Mowen (2001:552) “process value analysis is fundamental to activity-based responsibility accounting, focuses on accountability for activities rather than costs, and emphasizes the maximization of systemwide performance instead of individual performance.” Proses *value analysis* terdiri atas:

- 1) Analisis pemicu biaya (*cost driver analysis*)
- 2) Analisis aktivitas (*activity analysis*)
- 3) Pengukuran kinerja (*performance measurement*)

Menurut Blocher (1999:133), Analisis pemicu biaya merupakan suatu pengujian kuantifikasi dan penjelasan dampak dari cost driver. Tujuan dari cost driver adalah untuk mengidentifikasi penyebab dari timbulnya berbagai biaya dengan menggunakan :

- a. *Benchmarking* yaitu usaha untuk mencari praktek terbaik dalam industri sejenis ataupun silang untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- b. Diagram sebab akibat yaitu diagram yang memetakan sebab-sebab yang mempengaruhi aktivitas, proses, permasalahan atau hasil yang diharapkan.
- c. Analisa pareto yaitu alat manajemen yang menunjukkan 20% *cost driver* yang penting yang mempengaruhi 80% biaya yang dikeluarkan perusahaan.

2.4.2. Analisis aktivitas (*Activity Analysis*)

Analisis aktivitas merupakan fokus utama dari proses *value analysis*. *Activity analysis* ialah proses mengidentifikasi, menggambarkan dan mengevaluasi aktivitas yang dilakukan oleh organisasi.

Analisis aktivitas harus menghasilkan suatu yang terdiri dari:

- a. Aktivitas apa yang dilakukan sekarang
- b. Berapa orang yang melakukan aktivitas tersebut
- c. Berapa lama waktu yang diperlukan dan jumlah sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan tersebut
- d. Menentukan nilai aktivitas bagi organisasi termasuk rekomendasi untuk memilih dan mempertahankan *value added activities* dan mengeliminasi *non value added cost*.

Dalam melakukan operasinya, suatu badan usaha melakukan berbagai aktivitas. Aktivitas tersebut dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu *value added activities* dan *non-value added activities*. *Value added activities* adalah berbagai aktivitas yang perlu dilakukan dalam melakukan bisnis tersebut dan menciptakan *value*.

Suatu aktivitas dapat diklasifikasikan menjadi *value added activity* jika memenuhi tiga syarat yaitu :

- a. Aktivitas menghasilkan perubahan
- b. Perubahan tersebut tidak dicapai dalam aktivitas sebelumnya, dan
- c. Aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lainnya dapat dilakukan.

Contoh perancangan produk, pemrosesan oleh tenaga kerja langsung, penambahan bahan langsung, aktivitas yang berkaitan dengan mesin dan pengiriman produk. *Non-value added activity* adalah aktivitas yang dilakukan selain aktivitas yang penting dilakukan dalam bisnis.

Sebuah *non-value added activities* dapat diidentifikasi dengan kegagalannya dalam memenuhi 3 syarat dari *value added activities* ini akan menghasilkan *non-value added cost*. Contoh setup mesin, transportasi, lead time, maintenance, inspeksi dan storage.

Untuk melakukan eliminasi dari *non-value added activities* ini ada lima tahap yang perlu dilakukan yaitu :

1) *Identifying Activities*

Pada tahap pertama ini adalah mengidentifikasi seluruh aktivitas organisasi yang signifikan. Hasil dari seluruh aktivitas harus disajikan secara jelas.

2) *Identifying non-value Added Activities*

Terdapat tiga kriteria untuk menentukan apakah suatu aktivitas menambah nilai atau tidak, yaitu :

- a) Apakah aktivitas ini perlu dilakukan?
- b) Apakah aktivitas ini telah dilakukan secara efisien?
- c) Apakah aktivitas ini kadang menjadi penting atau tidak?

3) *Understanding Activity, Linkage, Root Causes and Triggers*

Dalam mengidentifikasi *non-value added activities*, penting juga untuk memahami bagaimana aktivitas ini berhubungan.

4) *Establishing Performance Measures*

Dengan melakukan pengukuran kinerja secara kontinyu dan melakukan perbandingan dengan menggunakan benchmark, perhatian manajemen akan lebih terarah pada aktivitas yang tidak penting dan tidak efisien.

5) *Reporting Non Value Added Cost*

Seluruh *non-value added cost* harus diberikan tanda dalam laporan biaya seluruhnya. Dengan mengidentifikasi *non-value added activities* dan melaporkan biaya, manajemen dapat lebih mencapai tujuannya dalam *continous improvement* dan mengeliminasi *value added cost*.

Setelah *non-value added* diidentifikasi, ada 4 cara yang dapat dilakukan untuk mengurangi *non-value added cost*. Ini yaitu :

1. *Activity reduction*

Yaitu aktivitas dengan mengurangi waktu dan sumber daya yang digunakan oleh *non-value added activities* ini.

2. *Activity elimination*

Pendekatan ini adalah dengan mengasumsikan bahwa *non-value added activities* tersebut tidak perlu dilakukan sehingga aktivitas tersebut dihilangkan dari seluruh kegiatan organisasi.

3. *Activity selection*

Pada pendekatan ini, seluruh aktivitas *non-value added* ini akan diteliti kembali untuk dipilih mana aktivitas yang perlu dihilangkan, yang tidak perlu dihilangkan dan yang perlu dikurangi dengan mempertimbangkan efisiensi.

4. *Activity sharing* berarti meningkatkan efisiensi dari aktivitas yang diperlukan dengan meningkatkan skala ekonomis.

2.4.3. Pengukuran kinerja (*Performance Measurement*)

Pengukuran kinerja aktivitas terdapat baik dalam bentuk laporan keuangan dan non keuangan. Ukuran tersebut merancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan hasil akhir yang dicapai. Ukuran ini juga dirancang untuk mengetahui adanya *continous improvement*. Pengukuran kinerja ini berpusat pada 3 dimensi utama yaitu efisien, kualitas, dan waktu. Efisiensi mencakup pengukuran akan *value added activities* dan *non-value added activities*, kecenderungan laporan biaya aktivitas, benchmarking, anggaran fleksibilitas dan anggaran siklus hidup. Kualitas berhubungan dengan pelaksanaan aktivitas yang benar dan merupakan pengukuran keuangan dan non keuangan sedangkan waktu yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas dan merupakan pengukuran non keuangan.

2.5. *Value engineering*

Value engineering sangat diperlukan sebagai alat bantu untuk mencapai *target cost*. *Value engineering* merupakan komplemen dari *target costing*. Menurut Hilton (2002:246) *value engineering* adalah pereduksi biaya dan proses-teknik pengembangan yang menggunakan informasi yang didapatnya tentang sebuah desain produk dan proses produksi, kemudian menjalankan berbagai atribut dari desain dan proses untuk mengidentifikasi faktor atau elemen untuk peningkatan atau pengembangan produk.

Maher (1997:426) mendefinisikan *value engineering* sebagai berikut “a systematic evaluation of all aspects of reserch and development, design of products and process, production, marketing, distribution, and customer service to reduce costs and satisfy customer need.” *Value engineering* berbeda dengan aktivitas pengendalian yang didasarkan pada akuntansi biaya standar tradisional dan hal ini memerlukan usulan rencana rancangan kreatif untuk mengurangi biaya standar. Berlawanan dengan akuntansi biaya standar yang menekankan penentuan dan pencapaian standar prestasi biaya.

Value engineering dikenal juga sebagai *value analysis* yang diterapkan pada tahap perencanaan dan pengembangan produk. Penerapan *value engineering* akan menyebabkan terjadinya pengurangan biaya pada tahap perencanaan dan perancangan produk maupun proses produksi. Pengurangan biaya tersebut dapat meliputi desain untuk mengurangi biaya produksi, desain untuk mengurangi biaya logistik (penjualan, distribusi, umum dan administrasi), desain untuk mengurangi biaya material yang digunakan (baik meliputi penekanan biaya pembelian

terhadap pemasok, atau memodifikasi penggunaan bahan baku) sehingga menghasilkan biaya minimum tanpa mengabaikan kualitas dan fungsi yang diinginkan oleh konsumen.

Gagasan pokok *value engineering* adalah bahwa produk dan jasa mempunyai fungsi-fungsi untuk dilaksanakan dan jumlah nilainya diukur oleh rasio fungsi-fungsinya terhadap biayanya. Dengan proses tersebut, dibuat keputusan apakah produk akan diproduksi. Untuk tujuan tersebut fungsi setiap produk, komponen dan jasa perlu dijelaskan dan semua fungsi setiap perlu dikuantitatifkan. Sebagai contoh: aktivitas *value engineering* untuk bahan baku dapat diimplementasikan berhubungan dengan mutu bahan atau perubahan ukuran, pengurangan jumlah komponen, perubahan bentuk komponen, penggunaan biaya komponen alternatif, pengubahan metode pengecatan, dan sebagainya.

Tujuan *value engineering* adalah mencari aktivitas *non-value added* dengan maksud untuk mengurangi bahkan menghapus aktivitas-aktivitas ini dengan cara mengurangi pemicu biaya (*cost drivers*) yang merupakan penyebab timbulnya aktivitas *non-value added*. Sebagai contoh, untuk mengurangi biaya pengerjaan ulang maka yang harus dilakukan adalah mengurangi jam pengerjaan ulang. *Value engineering* juga mencoba untuk mencapai efisiensi yang lebih tinggi pada aktivitas *value added*. Sebagai contoh, untuk mengurangi biaya tenaga kerja manufaktur langsung maka yang harus dilakukan adalah mengurangi jam tenaga kerja manufaktur yang digunakan untuk memproduksi.

Proses *value engineering* meliputi pemeriksaan setiap komponen produk untuk menentukan kemungkinan dilakukannya pengurangan biaya dengan tetap mempertahankan *functionality* dan *performance*. Dalam beberapa kasus, desain produk bisa berubah, bahan baku yang digunakan dalam proses produksi mungkin harus diganti, atau proses produksi mungkin butuh untuk didesain ulang. Contoh aktivitas *value engineering* untuk bahan baku dapat diimplementasikan berhubungan dengan mutu bahan atau perubahan ukuran, pengurangan jumlah komponen, perubahan bentuk komponen, penggunaan biaya komponen alternatif, perubahan metode pengecatan, dan sebagainya.

2.6. Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini sebelumnya telah dilakukan oleh Soegeng Tri Tjahyono, 1998, Fakultas Ekonomi Airlangga dengan judul “Pendekatan *Target Costing* Terhadap Kalkulasi Harga Pokok Remaja Super pada Perusahaan Rokok Satu Jaya Sidoarjo”. Penelitian tersebut dilakukan pada sebuah rokok disidoarjo terhadap produk rokok dengan merek Remaja Super dimana penelitian ini dimaksud untuk menunjukkan bahwa *target costing* yang dikaitkan dengan strategi perusahaan dalam menetapkan harga jual dapat digunakan untuk mencapai harga jual yang lebih rendah dari pesaingnya guna menangkap pangsa pasar yang lebih luas. Meskipun penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu, tetapi terdapat beberapa aspek yang membuat penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu. Perbedaan tersebut secara nyata dapat dilihat dari penggunaan teknik *cost reduction* yang digunakan. Dalam penelitian ini teknik

cost reduction yang akan digunakan adalah *value engineering*, sedangkan dalam penelitian terdahulu teknik ini kurang mendapat perhatian.

Penelitian kedua oleh Gunawan (2002), Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga dengan judul “Penerapan *Target Costing* yang Didukung Oleh *Value Engineering* Sebagai Alat Untuk Mengatur Biaya Produksi Suatu Produk Pada PT.”X” di Pasuruan. Pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Hasil penelitian dibuktikan dengan pencapaian target biaya dengan mengorbankan sebagian laba, dan melakukan *value engineering* untuk menyiasati penggunaan bahan baku yang dinilai boros pada produksi sandal. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada analisis *value engineering*, yaitu penelitian ini melakukan proses *value engineering* untuk mengurangi biaya dengan mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam proses produksi dan melakukan rekayasa komposisi bahan baku.



BAB III

METODE PENELITIAN

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan untuk penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yaitu pendekatan penelitian yang mengembangkan konsep dan menghimpun fakta tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa dan tidak dapat digeneralisasikan, juga memperhatikan konteks studi dengan menitik beratkan pada pemahaman, pemikiran dan persepsi peneliti.

Sebagaimana yang diungkapkan Moleong (2000:4-8) tentang karakteristik penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian ini dilakukan pada latar ilmiah, peneliti merupakan pengumpul data utama, menggunakan metode kualitatif, menganalisis data secara induktif, bersifat deskriptif, dengan senantiasa memanfaatkan kata tanya "mengapa", alasan apa", dan "bagaimana terjadinya", lebih mementingkan proses daripada hasil.

3.2. Jenis dan Sumber Data

3.2.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Data kualitatif

Data kualitatif adalah data yang diperoleh dengan cara melakukan survey langsung terhadap obyek penelitian. Data-data kualitatif dalam penelitian ini adalah hasil wawancara kepada staf divisi produksi, bagian akuntansi, serta

bagian umum personalia. Semua data kualitatif yang diperoleh dalam penelitian ini bersumber dari data primer.

b. Data kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan. Data kuantitatif yang diperlukan dalam penelitian ini adalah target dan realisasi produksi, laporan biaya produksi tahun 2004, jumlah bahan baku yang digunakan, jumlah tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Semua data kuantitatif yang diperoleh dalam penelitian ini bersumber dari data sekunder.

3.2.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Data primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dengan cara melakukan pengamatan dan analisis terhadap obyek penelitian. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dokumen struktur organisasi, sejarah perusahaan, alur proses produksi, aktivitas-aktivitas yang terkait dengan proses produksi.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh dari dokumentasi organisasi yang menggambarkan kondisi dan keadaan perusahaan. Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah target dan realisasi produksi, laporan biaya produksi tahun 2004, jumlah bahan baku yang digunakan,

jumlah tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Fungsi dari sumber data sekunder adalah sebagai pendukung dari data primer yang telah diperoleh.

3.3. Tahap – tahap penelitian

Tahap – tahap penelitian dalam penelitian ini meliputi:

a. Survei pendahuluan

Tahap pertama yang dilakukan dalam melaksanakan penelitian ini dimulai dengan melakukan survei pendahuluan dengan cara mendatangi perusahaan yang akan diteliti untuk mendapatkan data-data gambaran umum perusahaan dan mengidentifikasi permasalahan yang ada di dalam perusahaan untuk diteliti lebih lanjut.

b. Studi kepustakaan

Tahap ini dilakukan dengan cara mencari berbagai *literature* bacaan sebagai landasan teori yang dapat membentuk kerangka berpikir dalam memecahkan permasalahan yang diteliti.

c. Studi lapangan

Penelitian lapangan dilakukan dengan cara mengunjungi perusahaan yang akan diteliti untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Informasi disini diperoleh dengan, melakukan dokumentasi dengan cara memperoleh dokumen-dokumen yang dibutuhkan dari perusahaan dan melakukan wawancara yang merupakan proses

memperoleh keterangan yang dibutuhkan secara langsung dari pihak-pihak yang berkaitan dengan perusahaan.

3.4. Teknik Analisis

Data dari hasil penelitian selanjutnya diolah dan dianalisis secara deskriptif dengan pendekatan kualitatif sebagai berikut :

- a. Mengumpulkan data mengenai perusahaan untuk mengetahui kondisi umum perusahaan dan permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan.
- b. Mengumpulkan data akuntansi yang meliputi laporan biaya produksi dan laporan-laporan lain sebagai penunjang.
- c. Menentukan *target cost* dengan cara mengurangi *target profit* dari *target price*. Sebelum diterapkan *target costing*. *Target cost* Rp.800,00/kg dan sesudah *target costing*, *target cost* sebesar Rp.675,00/kg.
- d. Membandingkan *target cost* dengan biaya aktual dan mengidentifikasi bahwa biaya aktual lebih besar dari *target cost*.
- e. Melakukan *value engineering* dalam rangka mengurangi biaya dengan mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam proses produksi dan melakukan rekayasa komposisi bahan baku.
- f. Menarik suatu simpulan dari hasil analisis yang dilakukan, dan memberikan beberapa saran yang bermanfaat bagi perusahaan.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan ini merupakan perusahaan perseorangan yang bergerak dalam bidang usaha industri garam iodium. Perusahaan garam ini didirikan pada bulan Maret 1980 dan mulai berproduksi pada tahun 1981. Perusahaan mendapat ijin dari Departemen Kesehatan dengan No. MD.245713001167. Perusahaan semula memproduksi garam Iodium yang bertujuan memenuhi permintaan konsumen di sekitar pabrik. Atas perjuangan yang gigih dari Bapak Arifin selaku pimpinan perusahaan, maka perusahaan ini mengalami kemajuan yang sangat pesat. Sedikit demi sedikit Perusahaan Garam “Samudra Asia” hadir ditengah-tengah produsen industri garam iodium modern yang terletak di JL. Raya Bibis, Tandes, Surabaya.

Adanya kemajuan yang pesat inilah maka diperlukan berbagai perluasan baik peralatan, tenaga kerja, jenis produksi, lokasi yang ditempati perusahaan. Pada tahun 1985 perusahaan tidak hanya memproduksi garam Meja Halus, tetapi juga mulai memproduksi garam Briket. Perusahaan mengalami pertumbuhan yang cukup pesat. Pada mulanya daerah pemasaran hanya disekitar Surabaya, namun pembangunan yang terjadi saat itu terutama di kota- kota besar memudahkan perusahaan memasarkan produknya hingga ke seluruh Indonesia seperti Jakarta, Yogyakarta, Kalimantan, dan Sumatra.

Penentuan lokasi perusahaan sangat penting karena sangat membantu perusahaan untuk beroperasi dengan lancar perusahaan garam “Samudra Asia” menentukan lokasinya dilandasi oleh pertimbangan-pertimbangan yang sesuai dengan faktor-faktor yang diperlukan oleh perusahaan antara lain:

a. Faktor Primer

1) Tenaga kerja

Tersedianya tenaga kerja, baik untuk tenaga kerja terdidik maupun terlatih akan berpengaruh terhadap biaya produksi yang ditanggung perusahaan, kualitas dan biaya tenaga kerja merupakan perhatian utama.

2) Bahan Baku

Dekatnya lokasi bahan mentah merupakan faktor yang utama sehingga kemungkinan resiko keterlambatan datangnya bahan baku yang diperlukan untuk proses produksi dapat diatasi. Sehubungan dengan bahan baku ini, beberapa hal yang diperlukan informasinya adalah :

- a. Jumlah kebutuhan bahan baku satu periode (tahun).
- b. Kelayakan harga bahan baku, baik sekarang maupun masa mendatang.
- c. Kapasitas, kualitas dan kontinuitas sumber bahan baku.
- d. Biaya-biaya pendahuluan yang diperlukan sebelum bahan baku siap proses, misalnya biaya pengangkutan, dan lain-lain.

3) Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu fungsi penting dalam menunjang usaha perusahaan untuk memasarkan hasil produksinya. Tujuan ini dapat terwujud, jika pemasaran mampu memperoleh data tentang konsumen, dan

peluang pangsa pasar yang masih belum diraih. Hal ini untuk merealisasikan ekspansi produk dan perluasan usaha yang didukung dengan letak perusahaan yang sangat strategis dan dekat dengan daerah pemasaran, sehingga memberikan kemudahan untuk dijangkau oleh transportasi dengan biaya relatif murah.

4) Transportasi

Peranan transportasi sangat penting, hal ini dapat mempermudah perusahaan untuk pengangkutan, baik selama memasarkan hasil produksi maupun mendatangkan bahan baku. Dengan adanya kemudahan tersebut diharapkan perusahaan dalam menjalankan operasinya berjalan secara efektif dan efisien.

5) Sumber Tenaga Kerja dan Energi

Lokasi perusahaan telah terjangkau fasilitas dari perusahaan Listrik Negara (PLN), selain itu perusahaan juga menggunakan tenaga diesel dan pompa air tenaga listrik.

b. Faktor Sekunder

1) Hubungan dengan masyarakat

Hubungan antara perusahaan dengan masyarakat sekitarnya terus dibina sebab faktor lingkungan ini merupakan salah satu faktor pokok demi kelancaran proses produksi dan kelangsungan hidup untuk setiap anggota yang ada di perusahaan itu.

2) Ekspansi

Pemilihan lokasi perusahaan hendaknya memperhatikan dan mempertimbangkan kemungkinan melaksanakan perluasan.

3) Fasilitas Kredit

Perusahaan juga memperoleh kepercayaan untuk memperoleh fasilitas kredit dari bank.

4.12 Lokasi Perusahaan

Perusahaan Garam “Samudra Asia” merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang berlokasi di Jl. Bibis Raya, Tandes Surabaya. Lokasi perusahaan strategis untuk mendapatkan bahan baku dan dekat dengan lokasi distributor, sehingga memudahkan perusahaan dalam memenuhi kebutuhannya akan bahan baku dan menghemat biaya pengiriman.

4.1.3 Tujuan Perusahaan

Setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya tentu mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan ini penting karena dapat dipakai sebagai pedoman didalam mengarahkan aktivitas perusahaan itu sendiri. Tujuan Perusahaan Garam “Samudra Asia” terbagi menjadi dua bagian yaitu:

a. Tujuan jangka pendek

Tujuan perusahaan yang hendak dicapai dalam jangka waktu yang relatif pendek, pada umumnya dalam jangka waktu 1 tahun, tujuan ini akan dijadikan sebagai dasar dalam mencapai tujuan jangka panjang nantinya.

Tujuan jangka pendek yang akan dicapai Perusahaan Garam "Samudra Asia" adalah sebagai berikut:

1) Meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan sesuai dengan selera konsumen. Dalam hal ini perusahaan perlu melaksanakan pengawasan mutu serta pengendalian mutu agar diperoleh produk akhir yang bisa diterima konsumen. Artinya dengan kualitas yang baik dan harga yang terjangkau oleh konsumen.

2) Berusaha mencapai target produksi

Mengingat perusahaan garam "Samudra Asia" merupakan unit produksi, dimana aktivitasnya garam berIodium maka kualitas di sini mempunyai peranan sangat penting. Oleh karena itu perusahaan harus terus berusaha agar hasil produksinya dapat diterima oleh konsumen, sehingga kemungkinan besar target produksi dan target penjualan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

3) Berproduksi secara tepat waktu dan ekonomis

Dalam hal ini perusahaan di dalam memproduksi garam harus dapat melaksanakan dengan tepat waktu dan biaya yang telah ditetapkan tanpa mengurangi kualitas hasil akhirnya, karena dengan ketepatan waktu produksi dan efisiensi biaya serta kualitas yang baik maka perusahaan akan dapat bersaing di pasar.

b. Tujuan jangka panjang

1) Menjaga kontinuitas perusahaan

Dengan adanya kelancaran keseluruhan kegiatan yang dijalankan perusahaan seperti di bidang pemasaran, produksi, keuangan dan sebagainya merupakan sarana penunjang dalam pencapaian tujuan lebih lanjut. Oleh karena itu untuk menjamin kelancaran kegiatan tersebut perlu mendapatkan perhatian yang cukup besar, sehingga kontinuitas perusahaan dapat diperhatikan.

2) Mencapai *optimum profit*

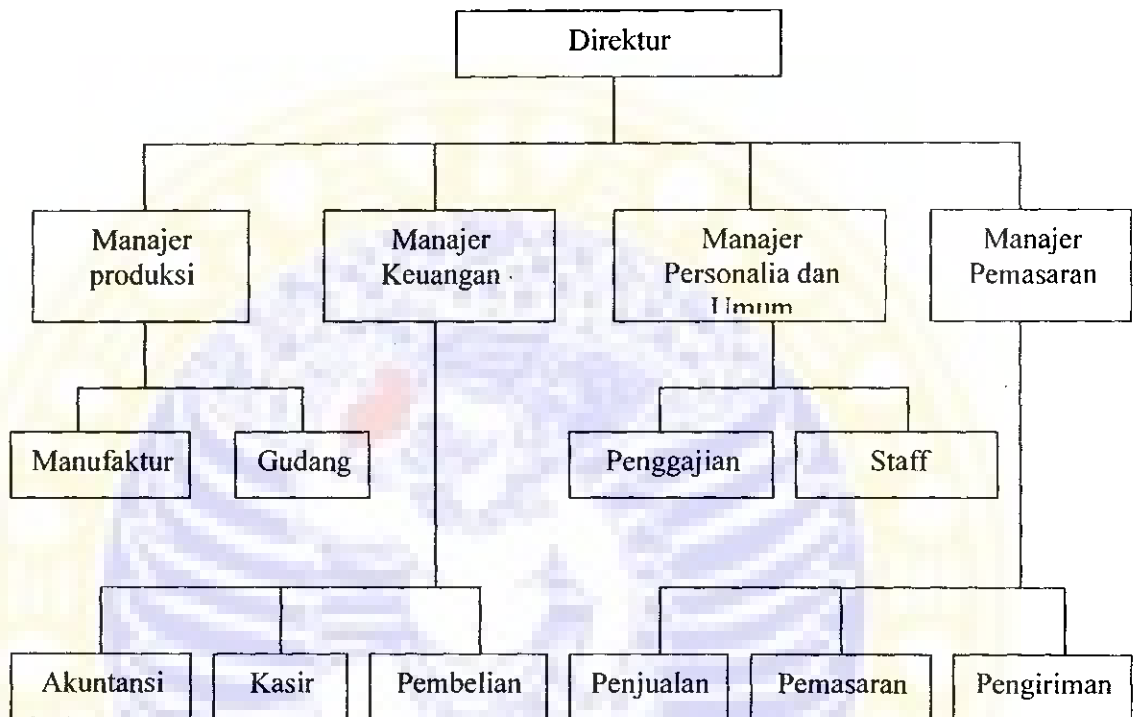
Peningkatan produksi yang dilakukan serta penekanan biaya produksi dapat dicapai apabila diimbangi dengan meningkatnya volume penjualan yang nantinya akan berpengaruh pada *profit* yang diperoleh perusahaan.

4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi mempunyai arti dan peranan yang amat penting dalam menentukan berhasil tidaknya aktivitas perusahaan. Struktur organisasi yang baik menunjukkan dengan jelas pembagian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian yang ada, serta menciptakan koordinasi yang baik antar masing-masing bagian tersebut.

Struktur organisasi Perusahaan Garam “Samudra Asia” adalah struktur organisasi garis (*line organization*), dimana pemimpin memegang peranan penting dalam menentukan segala keputusan yang berkaitan dengan perusahaan dan perintah mengalir secara garis lurus dari atas ke bawah (*top down*) serta tiap-tiap bagian langsung bertanggung jawab kepada pemimpin perusahaan. Pada gambar 4.1 ditunjukkan struktur organisasi Perusahaan Garam “Samudra Asia”.

GAMBAR 4.1
STRUKTUR ORGANISASI
PERUSAHAAN GARAM “SAMUDRA ASIA”



Sumber : Data Intern Perusahaan

4.1.5 Produk yang Dihasilkan

Produk-produk yang dihasilkan oleh Perusahaan Garam “Samudera Asia” adalah sebagai berikut:

- a. Garam Briket
- b. Garam Meja Halus

Tiap jenis produk yang dihasilkan tersebut terdiri dari dua merk, yaitu Garam merk “Kuda” dan merk “Kuda terbang”. Sedangkan produk yang diteliti adalah garam merk “Kuda” yang mempunyai keunggulan bentuk dan kemasannya.

4.1.6 Proses Produksi

4.1.6.1 Bahan-Bahan yang Digunakan

Bahan baku langsung yang digunakan untuk memproduksi garam merk “Kuda” adalah sebagai berikut:

- a. Garam. Merupakan bahan baku utama yang terdiri dari beberapa jenis kualitas:
 - 1) Garam Australia atau garam impor. Garam dengan kualitas kelas satu, warnanya lebih putih.
 - 2) Garam lokal atau garam rakyat. Garam kualitas kelas dua, dan warnanya putih.
- b. Iodium (KIO_3). Merupakan bahan kimia yang digunakan sebagai bahan campuran yang bermanfaat sebagai vitamin dan pencegah penyakit gondok serta meningkatkan kecerdasan anak.

Selain bahan baku utama yang digunakan dalam proses produksi, juga terdapat beberapa bahan pendukung yang digunakan untuk mengemas garam adalah:

- a. Pembungkus plastik logo
- b. Karton
- c. Karung

- d. Lem
- e. Isolasi transparan
- f. Tali rafia

4.1.6.2 Mesin dan Peralatan yang Digunakan

Mesin dan peralatan yang digunakan selama proses produksi adalah :

- a. Mesin pencucian

Mesin yang digunakan untuk membersihkan garam dari material batu-batuan dan gumpalan tanah sehingga garam lebih bersih.

- b. Mesin penggilingan

Mesin yang digunakan sebagai penghancur garam yang semula berbentuk kristal-kristal kasar menjadi halus.

- c. Mesin Iodisasi

Mesin yang digunakan sebagai tempat penyemprotan Iodium (KIO_3) pada garam sebelum dicetak.

- d. Mesin Cetak

Mesin yang digunakan untuk mencetak garam yang telah halus dan telah mengalami proses iodisasi. Mesin cetak ini terdiri dari tiga mesin, yaitu”

- 1) Mesin cetak A, mesin cetak yang dapat mencetak garam dengan ukuran 1kg, 1.15 kg, 2.3 kg, dan 2.8 kg.
- 2) Mesin cetak B, mesin cetak yang dapat mencetak garam dengan ukuran 4 kg dan 4.5 kg.

3) Mesin cetak C, mesin cetak yang dapat mencetak garam dengan ukuran 5 kg.

e. Mesin pengering/ oven

Mesin yang digunakan sebagai pengering garam setelah melalui proses pencetakan.

f. Timbangan

Digunakan sebagai penimbang garam sebelum mengalami proses pencetakan sesuai dengan ukuran.

g. Mesin las

Digunakan untuk las plastik kemasan agar kelembapan udara dalam plastik terjaga dan plastik lebih rapat.

4.1.6.3 Proses Produksi Garam

Proses produksi garam briket yang dilakukan oleh perusahaan adalah:

a. Pencucian pertama

Merupakan proses persiapan mulai dari membersihkan garam dari partikel (tanah liat dan batu-batu kecil) sehingga memperlancar proses selanjutnya. Bahan baku yaitu garam yang tersedia dalam bentuk karungan dibuka ikatannya diatas konveyer menuju mesin pencucian.

b. Penggilingan pertama

Setelah melalui tahap pencucian awal garam akan dimasukkan kedalam mesin penggilingan. Garam yang awalnya berbentuk kristal kasar akan menjadi halus.

c. Pencucian kedua

Garam yang telah melalui proses penggilingan akan mengalami proses pencucian kedua. Sehingga garam tidak hanya bersih dari partikel seperti tanah dan batu tetapi akan lebih bersih dan warna garam terlihat lebih putih.

d. Penggilingan kedua

Dalam tahap ini garam akan melalui proses penggilingan kedua agar menjadikan garam lebih halus.

e. Penirisan

Dari hasil penggilingan kedua garam akan diletakkan ditempat penirisan agar garam menjadi kering. Waktu yang dibutuhkan untuk penirisan yaitu antara 2 sampai 4 hari.

f. Iodisasi

Garam yang telah dikeringkan akan disemprot dengan KIO_3 (IODIUM). KIO_3 ini sebagai bahan vitamin yang berfungsi untuk mencegah penyakit gondok dan meningkatkan kecerdasan anak-anak.

g. Pengujian

Setelah melalui proses penyemprotan KIO_3 kemudian garam diuji di laboratorium untuk mengetahui kadar KIO_3 , apakah sudah memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh BPOM yaitu sebesar 30 ppm – 80 ppm.

h. Pencetakan

Dalam proses pencetakan, garam yang telah diuji akan dimasukkan ke dalam kotak pada mesin cetak yang telah tersedia pada masing-masing ukuran.

Mesin cetak A (ukuran 1, 1.15, 2.3, 2.8), mesin cetak B (ukuran 4 dan 4.5) dan mesin cetak C (ukuran 5). Satuan ukuran yang digunakan ialah kilogram.

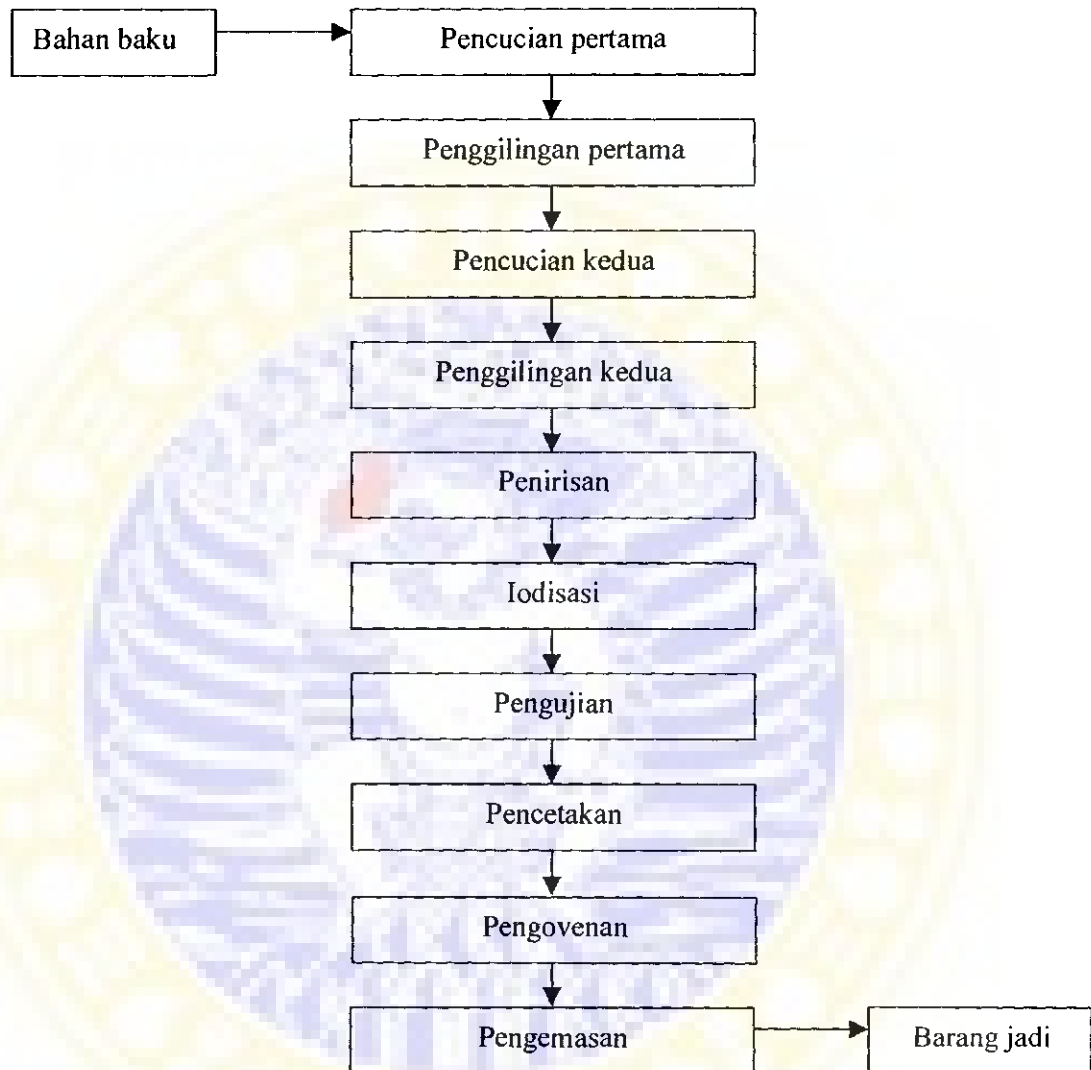
i. Pengovenan

Garam yang sudah dicetak diletakkan dan disusun di atas tempat datar (lengser). Kemudian dimasukkan ke dalam oven besar dan garam akan dimasak di atas kompor.

j. Pengemasan

Garam yang telah dioven dikemas dalam plastik sesuai dengan klasifikasi ukuran masing-masing. selain dikemas dalam plastik untuk pengiriman keluar kota. Garam yang telah dikemas dalam plastik dimasukkan ke dalam karton atau karung.

GAMBAR 4.2
PROSES PRODUKSI



Sumber: Data Intern Perusahaan

4.2 Hasil dan Pembahasan

4.2.1 Target dan Realisasi Penjualan

Target penjualan Garam Briket yang ditetapkan perusahaan pada tahun 2004 adalah 1.560.000 kg per bulan, atau 18.720.000 kg per tahun. Tetapi realisasi penjualan setiap tahun tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Pada tahun 2004 perusahaan tidak dapat memenuhi target penjualannya, realisasi penjualan Garam Briket pada tahun 2004 adalah 15.724.800 kg, atau mengalami penurunan 16% dari target penjualan. Pada tahun sebelumnya, perusahaan juga tidak dapat memenuhi target penjualannya. Realisasi penjualan tahun 2003 adalah 15.840.000 kg, atau mengalami penurunan 12% dari target penjualan. Menurunnya realisasi penjualan pada tahun 2004 daripada tahun sebelumnya diakibatkan biaya produksi yang semakin tinggi sehingga berakibat pada harga yang tinggi pula. Turunnya realisasi penjualan memperlihatkan turunnya pangsa pasar Perusahaan Garam "Samudra Asia".

TABEL 4.1
TARGET DAN REALISASI PENJUALAN
Untuk 2 Tahun Terakhir

	2003	2004
Target	18.000.000	18.720.000
Realisasi	15.840.000	15.724.000
Varians	2.160.000(UF)	2.995.000(UF)

Sumber: Data intern perusahaan

4.2.2 Target dan Realisasi Produksi

Target produksi Garam Briket yang ditetapkan perusahaan pada tahun 2004 adalah 1.440.000 kg per bulan, atau 17.280.000 kg per tahun. Realisasi produksi setiap tahun tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Pada tahun 2004 perusahaan tidak dapat memenuhi target produksinya, realisasi produksi Garam Briket pada tahun 2004 adalah 15.552.000 kg, atau mengalami penurunan 10% dari target produksi. Pada tahun 2003, perusahaan dapat memenuhi target produksinya. Realisasi produksi tahun 2003 adalah 17.856.000 kg, atau mengalami peningkatan 0.5% dari target produksi. Menurunnya realisasi produksi pada tahun 2004 diakibatkan banyaknya pemakaian tenaga kerja yang menyebabkan aktivitas produksi tidak efektif dan efisien. Sedangkan pada tahun 2003, realisasi produksi dapat memenuhi target produksinya dikarenakan pemakaian tenaga kerja masih sedikit, dan aktivitas produksi dilakukan sangat efektif dan efisien sehingga dapat memenuhi target produksinya.

TABEL 4.2
TARGET DAN REALISASI PRODUKSI
Untuk 2 Tahun Terakhir

	2003	2004
Target	17.000.000	17.720.000
Realisasi	17.085.000	15.552.000
Varians	85.000(F)	2.434.087(UF)

Sumber: Data intern perusahaan

4.2.3 Proses *Target Costing*

a. Menentukan *target price*

Untuk menentukan *target price* maka perusahaan harus menentukan berapa harga pesaing yang ada di pasar. setelah dilakukan survei, diketahui bahwa produk pesaing dengan merk “Kapal” memiliki harga yang lebih rendah. Produk Perusahaan Garam “Samudra Asia” yaitu garam briket merk “Kuda” dijual di pasar dengan harga Rp.2.000,00, sedangkan garam merk “Kapal” dijual di pasar seharga Rp.1.500,00. Bila perusahaan ingin bersaing di pasar, maka perusahaan harus menurunkan harga garam merk “Kuda” sebesar Rp.500,00 menjadi Rp.1.500,00, harga ini disebut *target price* atau *competitive price*.

b. Menentukan *target profit*

Menurut Hansen dan Mowen (2000:107) penetapan harga yang hanya mencakup *manufacturing cost* (biaya manufaktur) adalah sesuai apabila digunakan dalam tujuannya untuk memenuhi *financial reporting* (pelaporan keuangan). Bagaimanapun juga untuk tujuan perencanaan dan analisis strategi penetapan harga jual, *manufacturing cost* dan *non manufacturing cost* (biaya non manufaktur) atau disebut *comprehensive cost* harus diperhitungkan untuk mendapatkan harga jual yang memenuhi laba yang diinginkan perusahaan.

Setelah menentukan *target price*, selanjutnya perusahaan menentukan *target profit* yang diinginkan. Selama ini perusahaan menentukan harga jualnya dengan menggunakan metode tradisional yaitu menambahkan laba yang diinginkan sebesar 55,13% dari biaya produksi atau 55% dari harga jual.

Tetapi laba tersebut tidak seluruhnya untuk perusahaan, 25% dari harga jual digunakan sebagai diskon yang diberikan kepada distributor. Diskon adalah keuntungan yang bisa diambil oleh distributor, sehingga perusahaan dapat tetap mengendalikan harga yang ada di pasar. dengan demikian laba yang sesungguhnya diambil oleh perusahaan sebesar 30% dari harga jual. Jika harga jual target sebesar Rp.1.500,00 maka *target profit* yang diinginkan perusahaan sebesar Rp.825,00 ($55\% \times \text{Rp. 1.500,00}$) untuk setiap kilogram garam.

c. Menentukan *target cost*

Untuk dapat menentukan *allowance cost* (biaya yang diperkenankan) maka perlu diidentifikasi target harga jual dan laba yang diharapkan terlebih dahulu. *Target cost* atau biaya yang diperkenankan dapat diperoleh dengan mengurangi *target price* dengan *target profit*, berdasar asumsi di atas maka *target cost* dapat diketahui sebagai berikut :

$$\text{Target cost} = \text{Target price} - \text{Target profit}$$

Bila *target price* sebesar Rp.1.500,00 dan *target profit* sebesar Rp.825,00, maka *target cost* adalah Rp.675,00 ($\text{Rp.1.500,00} - \text{Rp.825,00}$). Biaya sebesar Rp.675,00 tiap pasang inilah yang harus dicapai perusahaan sebagai *target cost* untuk mencapai harga kompetitif.

4.2.4 Perbandingan antara *target cost* dan biaya aktual

Setelah perusahaan mengetahui berapa *target cost* yang harus dicapainya, selanjutnya dilakukan perbandingan antara *target cost* dengan biaya aktual. Pada tabel 4.3, diketahui bahwa biaya aktual produk garam Briket “Kuda” pada tahun

2004 adalah sebesar Rp.800,00. Hal ini berarti bahwa biaya aktual lebih besar dari *target cost* (Rp.800,00 > Rp.675,00). Dengan demikian perusahaan harus melakukan pengurangan biaya untuk menurunkan biaya dari Rp.800,00 menjadi Rp.675,00 atau turun Rp.125,00 untuk per kilogram atau Rp.1.944.000.000,00 (Rp.125,00 x 15.552.000 kg) dalam satu tahun.

TABEL 4.3
PERHITUNGAN BIAYA PRODUKSI
TAHUN 2004

KETERANGAN	JUMLAH
Biaya bahan baku langsung	Rp. 9.658.000.000
Biaya tenaga kerja langsung	Rp. 825.672.000
Biaya overhead pabrik	
Biaya bahan baku tidak langsung	Rp. 208.570.000
Biaya tenaga kerja tidak langsung	Rp. 542.361.000
Biaya bahan bakar dan pelumas	Rp. 427.318.000
Biaya listrik dan air	Rp. 286.495.000
Biaya pemeliharaan	Rp. 26.280.823
Biaya penyusutan	Rp. 74.000.000
Biaya asuransi	Rp. 74.863.855
Total biaya overhead pabrik	Rp. 1.639.888.678
Total biaya produksi	Rp. 12.123.560.678
Biaya produksi /kg	Rp. 800

Sumber: Data intern perusahaan

4.2.5 Proses *Value Engineering*

Dalam rangka mencapai biaya produksi yang ditargetkan, perusahaan harus mengendalikan aktivitas, bukan mengendalikan biaya, karena biaya terjadi karena aktivitas. Untuk mendukung upaya tersebut, dilakukan proses *value engineering*. Langkah pertama yang akan dilakukan dalam *value engineering* adalah mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah (*nonvalue-added activities*) dalam proses produksi dengan maksud mengeliminasi biaya-

biaya yang tidak bernilai tambah. Aktivitas produksi yang dilakukan oleh Perusahaan Garam “Samudra Asia” dikelompokkan secara umum menjadi lima kelompok besar yaitu: perencanaan *schedule* produksi, penyimpanan dan pengeluaran bahan baku, produksi utama, pemeliharaan, serta penerimaan dan penyimpanan barang jadi. Aktivitas-aktivitas yang terjadi pada bagian produksi beserta jumlah tenaga kerja baik tenaga kerja langsung maupun tenaga kerja tidak langsung dapat dilihat secara lebih rinci pada tabel 4.4.

Indikator untuk menentukan suatu aktivitas bernilai tambah atau tidak bernilai tambah adalah tiga pertanyaan seperti pada tabel 4.6. Suatu aktivitas digolongkan sebagai aktivitas bernilai tambah atau disebut juga *Real-Value Added (RVA) Activities* bila aktivitas tersebut memberikan nilai bagi pelanggan, dibutuhkan pelanggan, dan mereka bersedia membayar untuk pelaksanaan aktivitas tersebut. Sedangkan aktivitas yang tidak memberi nilai bagi pelanggan, tidak dibutuhkan pelanggan, serta pelanggan tidak bersedia membayar pelaksanaan aktivitas tersebut, dikategorikan sebagai *Non-Value Added (NVA) Activities*. Selain itu juga, aktivitas yang diperlukan perusahaan untuk menjamin kelancaran proses produksinya walaupun secara nyata nilai tidak dirasakan oleh pelanggan, dikategorikan sebagai *Business-Value Added (BVA) Activities*. Aktivitas-aktivitas produksi digolongkan berdasarkan *Real-Value Added (RVA) Activities*, *Non Value Added (NVA) Activities*, dan *Business-Value Added (BVA) Activities* yang dapat dilihat pada tabel 4.5.

TABEL 4.4

PENGGOLONGAN AKTIVITAS DAN JUMLAH TENAGA KERJA

AKTIVITAS	TKL	TKTL
Perencanaan <i>Shedule</i> Produksi:		
Penjadwalan kegiatan produksi	-	16
Set up mesin	10	-
Menimbang komposisi bahan baku	12	-
Penyimpanan dan pengeluaran bahan baku:		
Penerimaan bahan baku	-	4
Pemeriksaan kualitas dan kuantitas bahan baku	-	13
Pemeriksaan dokumen penerimaan bahan baku	-	4
Penyimpanan bahan baku dalam gudang	-	18
Pemeriksaan ketersediaan bahan baku	-	17
Pengeluaran bahan baku ke bagian produksi	22	-
Pencatatan kuantitas pengeluaran bahan baku	-	12
Produksi:		
Pencucian	26	9
Penggilingan	26	-
Penirisan	16	-
Iodisasi	16	-
Pencetakan	25	8
Pengovenan	23	8
Pengemasan	-	8
<i>Recycle</i>	25	19
Pengangkutan	-	8
Pemeliharaan:		
Pemeliharaan mesin dan bangunan	-	2
Penerimaan dan penyimpanan barang jadi:		
Pemeriksaan kuantitas dan kualitas barang jadi	-	13
Penyimpanan barang jadi ke gudang	-	17
Pemeriksaan dokumen penerimaan barang jadi	-	7
Pengiriman barang jadi ke bagian ekspedisi	-	8

Sumber: Data intern perusahaan yang diolah

TABEL 4.5
PENGGOLONGAN AKTIVITAS PERUSAHAAN

AKTIVITAS	RVA	BVA	NVA
Penjadwalan kegiatan produksi			V
Set up mesin		V	
Menimbang komposisi bahan baku		V	
Penerimaan bahan baku		V	
Pemeriksaan kualitas dan kuantitas bahan baku			V
Pemeriksaan dokumen penerimaan bahan baku		V	
Penyimpanan bahan baku dalam gudang			V
Pemeriksaan ketersediaan bahan baku			V
Pengeluaran BB dari gudang ke bagian produksi			V
Pencatatan kuantitas pengeluaran bahan baku			V
Pencucian	V		
Penggilingan	V		
Pengeringan	V		
Iodisasi	V		
Pencetakan	V		
Pengovenan	V		
Pengemasan	V		
Pengangkutan	V		
Recycle			V
Pemeliharaan mesin dan fasilitas		V	
Pemeriksaan kualitas dan kuantitas barang jadi			V
Penyimpanan barang jadi ke gudang			V
Pemeriksaan dokumen penerimaan barang jadi		V	
Pengiriman barang jadi ke bagian ekspedisi	V		

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah

TABEL 4.6
INDIKATOR ANALISIS AKTIVITAS

Pertanyaan	Jawaban	VA/NVA
1. Bersediakah pelanggan membayar untuk pelaksanaan aktivitas ini ?	Ya Tidak	VA NVA
2. Jika aktivitas ini tidak dilaksanakan apakah pelanggan akan memperhatikan atau memperdulikan ?	Ya Tidak	VA NVA
3. Jika aktivitas tidak dilaksanakan apakah keluaran dari proses ini masih memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh pelanggan ?	Ya Tidak	NVA VA

Sumber: Michael R. Ostrenga, 1992. *The Ernst And Young Guide To Total Cost Management*, hal.111

Sebelum menentukan biaya aktivitas tidak bernilai tambah, perusahaan harus mengetahui pembebanan biaya faktor produksi ke masing-masing aktivitas dengan menggunakan *recources driver*. Analisis *cost driver* merupakan usaha mencari akar penyebab timbulnya biaya suatu aktivitas. *Recources driver* merupakan ukuran kuantitas sumber daya yang dikonsumsi oleh aktivitas. Dengan diketahuinya *recources driver* diharapkan dapat menjamin bahwa aktivitas yang merupakan pemicu timbulnya biaya-biaya ini telah dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pada tabel 4.7 akan ditunjukkan *recources driver* masing-masing biaya.

TABEL 4.7
RECOURCES DRIVER MASING-MASING BIAYA

BIAYA	RECOURCES DRIVER
Biaya tenaga kerja langsung	Jam tenaga kerja langsung
Biaya tenaga kerja tidak langsung	Jam tenaga kerja tidak langsung
Biaya bahan bakar dan pelumas	Jam mesin
Biaya pemeliharaan mesin dan bangunan	Jam mesin dan luas bangunan
Biaya penyusutan mesin dan bangunan	Jam mesin dan luas bangunan
Biaya asuransi mesin dan bangunan	Jam mesin dan luas bangunan

Sumber: Data intern perusahaan

4.2.5.1 Menganalisis Biaya Aktivitas

Setelah diketahui *resources driver* masing-masing biaya selanjutnya dilakukan penelusuran biaya-biaya produksi pada tiap aktivitas berdasarkan konsumsi *resources driver*-nya. Biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp.825.672.000,00 dibebankan ke tiap aktivitas yang mengkonsumsi biaya tersebut berdasarkan *resources driver* jam tenaga kerja langsung (TKL). Jam TKL dihitung dari jumlah TKL dikalikan 8 jam perhari selama 21 hari ditambah 4 jam selama 4 hari. Pada tabel 4.8 berikut ditunjukkan pembebanan biaya tenaga kerja langsung ke tiap aktivitas.

TABEL 4.8
PEMBEBANAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG
KE TIAP AKTIVITAS

AKTIVITAS	Jam TKL	%	Biaya (Rp.)
Set up mesin	1835	5	41.283.600
Menimbang komposisi bahan baku	2250	6	49.540.320
Pengeluaran BB ke bagian produksi	3867	10,5	86.695.560
Pencucian	4815	13	107.337.360
Penggilingan	4815	13	107.337.360
Penirisan	2958	8	66.053.760
Iodisasi	2958	8	66.053.760
Pencetakan	4616	12,5	103.209.000
Pengovenan	4254	11,5	94.952.280
Recycle	4616	12,5	103.209.000
TOTAL	36984	100	825.672.000

Sumber: Data intern perusahaan yang diolah

Demikian juga dengan pembebanan biaya tenaga kerja tidak langsung ke tiap aktivitas berdasarkan jam tenaga kerja tidak langsung. Biaya tenaga kerja

tidak langsung sebesar Rp.542.361.000,00 dibebankan ke tiap aktivitas berdasarkan jam tenaga kerja tidak langsung yang dikonsumsi masing-masing aktivitas. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.9.

TABEL 4.9
PEMBEBANAN BIAYA TENAGA KERJA TIDAK LANGSUNG
KE TIAP AKTIVITAS

AKTIVITAS	Jam TKTL	%	Biaya (Rp.)
Penjadwalan kegiatan produksi	2918	8,26	44.799.019
Penerimaan bahan baku	750	2,12	11.498.053
Pemeriksaan kualitas dan kuantitas BB	2326	6,58	35.687.354
Pemeriksaan dokumen penerimaan BB	768	2,17	11.769.234
Penyimpanan bahan baku dalam gudang	3394	9,6	52.066.656
Pemeriksaan ketersediaan bahan baku	3196	9,05	49.083.671
Pencatatan kuantitas pengeluaran BB	2137	6,05	32.812.841
Pencucian	1696	4,8	26.033.328
Pencetakan	1555	4,44	24.080.828
Pengovenan	1456	4,12	22.345.273
Pengemasan	1414	4	21.694.440
Pengangkutan	1622	4,59	24.894.367
Recycle	3554	10,06	54.561.517
Pemeliharaan mesin dan fasilitas	396	1,12	6.074.443
Pemeriksaan kualitas dan kuantitas BJ	2403	6,8	36.880.548
Penyimpanan barang jadi ke gudang	3078	8,71	47.239.643
Pemeriksaan dokumen penerimaan BJ	1188	3,36	18.223.329
Pengiriman barang jadi ke bagian ekspedisi	1474	4,17	22.616.454
Total	35328	100	542.361.000

Sumber: Data intern perusahaan yang diolah

Biaya bahan bakar dan pelumas sebesar Rp.427.318.000,00 dibebankan ke tiap aktivitas berdasarkan jam mesin dan besarnya Persentase telah ditetapkan perusahaan seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.10

TABEL 4.10
PEMBEBANAN BIAYA BAHAN BAKAR DAN PELUMAS
KE TIAP AKTIVITAS

AKTIVITAS	%	Biaya (Rp.)
Pencucian	19,01	81.233.152
Penggilingan	18,32	78.284.658
Pencetakan	9,38	40.082.428
Pengovenan	20,12	85.976.382
Pengangkutan	15,06	64.354.091
Recycle	16,31	69.695.566
Pemeliharaan mesin dan fasilitas	1,8	7.691.724
Total	100	427.318.000

Sumber: Data intern perusahaan yang diolah

Biaya listrik dan air sebesar Rp.286.495.000,00 dibebankan ke tiap aktivitas berdasarkan jam mesin dan Persentase yang di bebaskan ke tiap aktivitas telah ditetapkan perusahaan berdasarkan jumlah jam mesin pada tiap-tiap aktivitas. Tabel 4.11 menunjukkan pembebanan biaya tersebut.

Biaya perbaikan dan pemeliharaan sebesar Rp.26.280.823,00 dibebankan ke tiap aktivitas berdasarkan jam mesin dan luas bangunan. Persentase yang dibebankan ke tiap aktivitas telah ditetapkan perusahaan berdasarkan jumlah jam mesin dan luas bangunan pada tiap-tiap aktivitas ditunjukkan pada tabel 4.12.

TABEL 4.11
PEMBEBANAN BIAYA LISTRIK DAN AIR
KE TIAP AKTIVITAS

AKTIVITAS	%	Biaya (Rp.)
Penjadwalan kegiatan produksi	4,52	12.949.574
Set up mesin	3,14	8.995.943
Menimbang komposisi bahan baku	1,28	3.667.136
Penerimaan bahan baku	2,64	7.563.468
pemeriksaan kualitas dan kuantitas bahan baku	4,15	11.889.543
Pemeriksaan dokumen penerimaan bahan baku	2,35	6.732.633
Penyimpanan bahan baku dalam gudang	4,56	13.064.172
Pemeriksaan ketersediaan bahan baku	4,46	12.777.677
Pengeluaran bahan baku ke produksi	4,13	11.832.244
Pencatatan pengeluaran kuantitas bahan baku	4,15	11.889.543
Pencucian	7,18	20.570.341
Penggilingan	5,32	15.241.534
Penirisan	5,72	12.387.514
Iodisasi	5,96	17.075.102
Pencetakan	5,52	15.814.524
Pengovenan	4,37	12.519.832
Pengemasan	7,84	22.461.208
Pengangkutan	4,13	11.832.244
Recycle	4,05	11.603.048
Pemeliharaan mesin dan fasilitas	2,35	6.732.632
Pemeriksaan kualitas dan kuantitas barang jadi	4,25	12.176.038
Penyimpanan barang jadi ke gudang	4,78	13.694.461
Pemeriksaan dokumen penerimaan barang jadi	1,64	4.698.518
Pengiriman barang jadi ke ekspedisi	1,51	4.326.075
Total	100	286.495.000

Sumber: Data intern perusahaan yang diolah

TABEL 4.12
PEMBEBANAN BIAYA PERBAIKAN DAN PEMELIHARAAN
KE TIAP AKTIVITAS

AKTIVITAS	%	Biaya (Rp.)
Recycle	18,83	4.948.679
Pemeliharaan mesin dan fasilitas	34,91	9.174.635
Penyimpanan bahan baku dalam gudang	24,64	6.475.595
Penyimpanan barang jadi ke gudang	21,62	5.681.914
Total	100	26.280.823

Sumber: Data intern perusahaan yang diolah

Biaya penyusutan dibebankan ke tiap aktivitas berdasarkan persentase jam mesin dan luas bangunan yang dikonsumsi tiap aktivitas. Persentase yang dibebankan ke tiap aktivitas telah ditetapkan perusahaan berdasarkan jumlah jam mesin dan luas bangunan pada tiap-tiap aktivitas, seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.13.

TABEL 4.13
PEMBEBANAN BIAYA PENYUSUTAN
KE TIAP AKTIVITAS

AKTIVITAS	%	Biaya (Rp.)
Menimbang komposisi bahan baku	2,55	1.887.000
Set up mesin	4,68	3.463.200
Penyimpanan bahan baku dalam gudang	5,04	3.729.600
Pencucian	12,38	9.161.200
Penggilingan	10,32	7.636.800
Penirisan	8,14	6.023.600
Iodisasi	7,69	5.690.600
Pencetakan	10,27	7.599.800
Pengovenan	11,26	8.332.400
Pengemasan	11,05	8.177.000
Recycle	5,32	3.936.800
Pemeliharaan mesin dan fasilitas	6,21	4.595.400
Penyimpanan barang jadi ke gudang	5,12	3.788.800
Total	100	74.000.000

Sumber: Data intern perusahaan yang diolah

Dan yang terakhir adalah membebankan biaya asuransi yang sebesar Rp.74.863.855,00 pada tiap aktivitas berdasarkan persentase konsumsi tenaga kerja mesin yang digunakan oleh masing-masing aktivitas. Persentase yang dibebankan ke tiap aktivitas telah ditetapkan perusahaan berdasarkan jumlah jam mesin dan luas bangunan pada tiap-tiap aktivitas. Tabel 4.14 menunjukkan pembebanan biaya tersebut.

TABEL 4.14
PEMBEBANAN BIAYA ASURANSI
KE TIAP AKTIVITAS

AKTIVITAS	%	Biaya (Rp.)
Menimbang komposisi bahan baku	6,37	4.768.827
Set up mesin	5,62	4.207.349
Penyimpanan bahan baku dalam gudang	6,26	4.686.477
Pencucian	12,29	9.200.768
Penggilingan	10,73	8.032.892
Penirisan	8,49	6.355.941
Iodisasi	8,05	6.026.540
Pencetakan	7,51	5.622.276
Pengovenan	9,93	7.433.981
Pengemasan	7,79	5.831.894
Recycle	6,12	4.581.668
Pemeliharaan mesin dan fasilitas	4,76	3.563.520
Penyimpanan barang jadi ke gudang	6,08	4.551.722
Total	100	74.863.855

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

Setelah membebankan biaya produksi ke masing –masing aktivitas, maka langkah selanjutnya adalah menentukan besarnya biaya aktivitas. Dengan mengetahui besarnya biaya aktivitas, perusahaan akan mengetahui berapa biaya yang harus dikeluarkan untuk pelaksanaan masing-masing aktivitas. Biaya aktivitas diperoleh dengan cara mengakumulasikan biaya–biaya per aktivitas. Tabel 4.15 menunjukkan penelusuran biaya produksi tersebut.

TABEL 4.15

PENELUSURAN BIAYA ATAS AKTIVITAS PRODUKSI

AKTIVITAS	RVA (Rp.)	BVA (Rp.)	NVA (Rp.)
Penjadwalan kegiatan produksi			57.748.593
Set up mesin		57.950.092	
Menimbang komposisi bahan baku		59.863.283	
Penerimaan bahan baku		19.061.521	
Pemeriksaan kualitas dan kuantitas bahan baku			47.576.897
Pemeriksaan dokumen penerimaan bahan baku		18.051.867	
Penyimpanan bahan baku dalam gudang			80.022.500
Pemeriksaan ketersediaan bahan baku			61.861.348
Pengeluaran bahan baku ke bagian produksi			98.527.804
Pencatatan kuantitas pengeluaran bahan baku			44.702.384
Pencucian	253.536.148		
Penggilingan	216.533.243		
Penirisan	94.820.815		
Iodisasi	94.846.002		
Pencetakan	196.408.856		
Pengovenan	231.560.148		
Pengemasan	58.164.542		
Pengangkutan	101.080.702		
Recycle			252.536.278
Pemeliharaan mesin dan fasilitas		37.832.344	
Penyimpanan barang jadi ke gudang			49.056.586
Pemeriksaan kualitas dan kuantitas barang jadi			74.956.540
Pemeriksaan dokumen penerimaan barang jadi		22.921.847	
Pengiriman barang jadi ke bagian ekspedisi	26.913.879		
Total	1.273.864.335	216.130.935	766.988.930

Sumber: Data intern perusahaan yang diolah

Berdasarkan tabel 4.15, diketahui bahwa dalam proses produksi Perusahaan Garam "Samudra Asia" terdapat biaya aktivitas *real value added* sebesar Rp.1.273.864.335,00 atau 56,44%, biaya aktivitas *bussiness value added* sebesar Rp.216.130.935,00 atau 9,58%, dan biaya *non value added* sebesar Rp.766.988.930,00 atau 33,98%.

4.2.5.2 Analisis aktivitas Tidak Bernilai Tambah

Aktivitas yang tidak bernilai tambah menimbulkan biaya tidak bernilai tambah sebesar Rp.622.592.511,00 atau 27,94% dari total biaya produksi yang sesuai tabel 4.15 aktivitas tidak bernilai tambah itu sendiri terdiri dari penjadwalan kegiatan produksi, pemeriksaan kualitas dan kuantitas bahan baku dan barang jadi, penyimpanan bahan baku dan barang jadi dalam gudang, pemeriksaan ketersediaan bahan baku, pengeluaran bahan baku dari gudang ke bagian produksi, dan recycle. Dalam rangka menekan biaya produksi, perusahaan dapat melakukan penekanan pada biaya yang tidak bernilai tambah dengan mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah. Pada tabel 4.16 ditunjukkan biaya produksi yang mengandung aktivitas tidak bernilai tambah yang harus dieliminasi.

4.2.6 Penyebab terjadinya pemborosan

Harga jual Perusahaan Garam “Samudra Asia” yang tinggi disebabkan biaya produksi yang tinggi pula yang ditimbulkan oleh adanya biaya dari aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah dan aktivitas bernilai tambah yang dilakukan secara tidak efektif, dimana merupakan pemborosan sehingga tidak dapat digunakan untuk mendukung strategi bersaing perusahaan.

Aktivitas tidak bernilai tambah seperti aktivitas pemeriksaan kualitas dan kuantitas bahan baku, aktivitas pengeluaran bahan baku dari gudang ke bagian produksi, dan aktivitas penyimpanan bahan baku dan barang jadi dalam gudang ini timbul dikarenakan Perusahaan Garam “Samudra Asia” belum menerapkan JIT Production. Dalam konsep JIT persediaan baik bahan baku maupun barang jadi

dianggap sebagai pemborosan karena menimbulkan biaya-biaya yang tidak bernilai tambah, biaya tersebut antara lain pemeriksaan kualitas dan kuantitas

TABEL 4.16
PENELUSURAN BIAYA PRODUKSI
ATAS AKTIVITAS TIDAK BERNILAI TAMBAH

Aktivitas Tidak Bernilai Tambah	Biaya (Rp.)
Penjadwalan kegiatan produksi	57.748.593
Penyimpanan bahan baku dalam gudang	80.022.500
Pemeriksaan kualitas dan kuantitas bahan baku	47.576.897
Pemeriksaan ketersediaan bahan baku	61.861.348
Pengeluaran BB dari gudang	98.527.804
Pencatatan kuantitas pengeluaran bahan baku	44.702.384
Pengangkutan	101.080.702
Recycle	252.536.278
Pemeriksaan kualitas dan kuantitas barang jadi	49.056.586
Penyimpanan barang jadi ke gudang	74.956.540
Total	868.069.632

Sumber: Data intern perusahaan yang diolah

bahan baku, biaya pengeluaran bahan baku dari gudang ke bagian produksi, biaya penyimpanan bahan baku dan barang jadi dalam gudang. Selain itu aktivitas pemeriksaan bahan baku dan barang jadi timbul karena perusahaan tidak mempunyai catatan kinerja pemasok sehingga, mengakibatkan sulitnya perusahaan menentukan terpenuhi atau tidak terpenuhinya harapan perusahaan akan kinerja pemasok yang baik. Kinerja pemasok yang seharusnya diharapkan perusahaan dalam kaitannya dengan JIT adalah waktu pengiriman yang tepat, jumlah dan mutu yang sesuai pesanan, respon yang cepat bila terjadi sesuatu kesalahan dalam hal jumlah, mutu dan waktu pengiriman.

Aktivitas tidak bernilai tambah yang lain adalah aktivitas *recycle*. Timbulnya aktivitas ini karena selama ini perusahaan belum menerapkan Total Quality Management (TQM) sehingga menyebabkan timbulnya biaya pengerjaan ulang (*recycle*) dan pemeriksaan barang jadi. Dalam konsep TQM tidak dikenal adanya persentase produk cacat yang masih ditoleransi, konsep TQM mengacu pada *zero defect* yaitu produk tanpa cacat sehingga persentase produk cacat yang masih dapat diterima adalah 0%. Sedangkan tingkat produk cacat yang terjadi dalam perusahaan sekitar 2% dari jumlah produksi misalnya hasil pencetakan kurang sempurna sehingga produk harus dihancurkan untuk diolah kembali yang tentunya hal akan mengkonsumsi waktu dan sumber daya yang membebani perusahaan dan pada akhirnya konsumen yang akan menanggung biaya ini.

4.2.7 Rekayasa komposisi bahan baku

Dalam kaitannya dengan proses *value engineering*, perusahaan dapat menekan biaya bahan baku langsung maupun bahan baku pembantu dengan melakukan perubahan komposisi bahan baku atau merekayasa ulang. Dalam perubahan komposisi ini diusahakan agar nilai yang diterima oleh konsumen tetap sama, dan perubahan nilai itu tidak bersifat signifikan. Pada tabel 4.17 ditunjukkan perhitungan penggunaan bahan baku langsung untuk memproduksi garam briket merk “Kuda” selama tahun 2004.

Bahan baku yang digunakan perusahaan selama ini adalah bahan baku import dari Australia yang harganya cukup mahal dengan tujuan untuk menjaga kualitas. Komposisi bahan baku Garam mentah untuk membuat garam briket

adalah garam Australia seharga Rp.500,00 per kg yang mempunyai kualitas nomor satu, dan Garam Lokal seharga Rp.300,00 per kg yang mempunyai kualitas nomor satu, dan Garam Lokal seharga Rp.300,00 per kg yang mempunyai kualitas nomor dua. Dari hasil wawancara dengan bagian produksi, dalam usaha menekan biaya bahan baku garam perusahaan dapat mengurangi jumlah penggunaan Garam Australia yang lebih mahal, dan menambah jumlah bahan baku Garam Lokal yang lebih murah. Sebenarnya kualitas Garam Lokal dengan Garam Australia tidak jauh berbeda yang membedakan hanyalah warna Garam Lokal kurang putih. Bahan baku garam yang digunakan pada tahun 2004 untuk memproduksi garam briket adalah 0,466 kg Garam Australia dan 1,125 kg Garam Lokal. Untuk menghasilkan kualitas yang sama, penggunaan Garam Australia dapat dikurangi sebanyak 0,464 kg sehingga menjadi 0,002 kg. Tetapi penggunaan Garam Lokal ditambah sebanyak 0,464 kg pula sehingga menjadi 1,589 kg. Biaya penggunaan Garam Australia dapat ditekan sebesar Rp.232,00 (0,464 kg x Rp.500,00). Biaya Garam Lokal meningkat sebesar Rp.139,00 (0,464 kg X Rp.300,00). Sehingga total penghematan yang diperoleh dari biaya bahan baku garam adalah sebesar Rp.93,00 (Rp.232,00 – Rp.139,00).

TABEL 4.17
KOMPOSISI BAHAN BAKU LANGSUNG
TAHUN 2004
(Per kg)

Bahan baku	Unit	Kuantitas	Harga/Unit	Jumlah
Garam Lokal	Kg	1,125	300	338
Garam Australia	Kg	0,466	500	233
Iodium	Kg	0,0004	125.000	50
Total				621

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

Setelah dilakukan rekayasa ulang pada bahan baku langsung ternyata bahan baku langsung untuk per kg turun dari Rp.621,00 menjadi Rp.528,00 atau diperoleh penghematan sebesar Rp.93,00/kg. Biaya bahan baku langsung sebesar Rp.9.658.000.000,00 berkurang menjadi Rp.8.211.456.000,00. Pada tabel 4.18 akan ditunjukkan komposisi bahan baku langsung setelah dilakukan rekayasa.

Selain dari bahan baku langsung perusahaan juga bisa melakukan penghematan biaya dari bahan baku pendukung yang digunakan. Pada tabel 4.19 ditunjukkan bahan baku pendukung yang digunakan selama tahun 2004.

TABEL 4.18
KOMPOSISI BAHAN BAKU LANGSUNG
SETELAH DILAKUKAN REKAYASA
TAHUN 2004
(Per kg)

Bahan baku	Unit	Kuantitas	Harga/Unit	Jumlah
Garam Lokal	Kg	1,589	300	477
Garam Australia	Kg	0,002	500	1
Iodium	Kg	0,0004	125.000	50
Total				528

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

TABEL 4.19
KOMPOSISI BAHAN BAKU PENDUKUNG
TAHUN 2004
(Per kg)

Bahan baku	Unit	Kuantitas	Harga/Unit	Jumlah
Plastik	Ball	0,000025	510.000	12,75
Karton	Lembar	0,00002	27.500	0,55
Karung	Lembar	0,000016	1.200	0,0192
Lem	Kg	0,000002	29.500	0,059
Isolasi transparan	Roll	0,000001	6.800	0,0068
Tali rafia	Roll	0,000001	10.000	0,01
Total				13,4

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

Bahan baku pendukung tersebut untuk pengemasan garam. Pembungkus yang digunakan adalah plastik yang cukup tebal. Perusahaan dapat menggunakan alternatif lain untuk menghemat biaya pembungkus, yaitu menggunakan plastik yang ketebalannya separuh dari ketebalan plastik yang digunakan selama ini dengan harga yang lebih murah tetapi tetap terjaga keamanannya. Bila plastik yang digunakan selama ini seharga Rp.510.000,00/ball dimana setiap bungkusnya berisi 10.000 bungkus plastik, maka plastik yang lebih tipis seharga Rp. 310.000,00 perball. Dengan demikian perusahaan dapat menghemat biaya sebesar Rp.200.000,00 perball atau Rp.5,00 ($\text{Rp.200.000,00} \times 0,000025$) dalam satu tahun. Demikian juga dengan Karton Logo pembungkus garam yang sudah dikemas dalam plastik dapat diganti dengan karton yang lebih tipis seharga Rp.20.000 perlembar, sehingga perusahaan dapat menghemat biayanya Rp.7.500,00 perlembar ($\text{Rp.27.500,00} - \text{Rp.20.000,00}$) atau Rp.0,15 ($\text{Rp.7.500,00} \times 0,00002$ lembar) dalam satu tahun. Sehingga dari bahan baku pendukung perusahaan dapat menghemat biaya sebesar Rp.5,15,00 dalam satu tahun. Dengan kata lain biaya bahan baku tidak langsung sebesar Rp.208.570.000,00 berkurang menjadi Rp.128.304.000,00 Tabel 4.20 menunjukkan rincian bahan baku pendukung dengan harga yang lebih murah.

TABEL 4.20
KOMPOSISI BAHAN BAKU PENDUKUNG
SETELAH DILAKUKAN REKAYASA
(Per kg)

Bahan baku	Unit	Kuantitas	Harga/Unit	Jumlah
Plastik	Ball	0,000025	310.000	7,75
Karton	Lembar	0,00002	20.000	0,4
Karung	Lembar	0,000016	1.200	0,0192
Lem	Kg	0,000002	29.500	0,059
Isolasi transparan	Roll	0,000001	6.800	0,0068
Tali rafia	Roll	0,000001	10.000	0,01
Total				8,2

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

4.2.8 Pencapaian *Target Cost* Setelah Dilakukannya *Value Engineering*

Langkah terakhir dalam pembahasan ini adalah mengetahui dan menghitung biaya produksi setelah dilakukannya *value engineering*. Tabel 4.21 menunjukkan perhitungan biaya produksi dan harga jual setelah dilakukan *value engineering*.

Berdasarkan tabel 4.21, setelah dilakukannya *value engineering* dapat diketahui bahwa biaya produksi perusahaan mengalami penurunan sebesar Rp.2.394.879.632,00 sehingga perusahaan mampu mencapai *target cost* yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu sebesar Rp.675,00/kg bahkan melampauinya, yaitu sebesar Rp.625,00/kg dibawah *target price*.

TABEL 4.21
PERHITUNGAN BIAYA PRODUKSI
SETELAH *VALUE ENGINEERING*
TAHUN 2004
(DALAM Rp.)

KETERANGAN		JUMLAH
Biaya bahan baku langsung		Rp. 8.211.456.000
Biaya tenaga kerja langsung		Rp. 635.767.440
Biaya overhead pabrik		
Biaya bahan baku tidak langsung	Rp. 128.304.000	
Biaya tenaga kerja tidak langsung	Rp. 164.335.384	
Biaya bahan bakar dan pelumas	Rp. 293.268.343	
Biaya listrik dan air	Rp. 162.786.456	
Biaya pemeliharaan	Rp. 9.174.635	
Biaya penyusutan	Rp. 62.544.800	
Biaya asuransi	Rp. 61.043.988	
Total biaya overhead pabrik		881.457.606
Total biaya produksi		9.728.681.046
Biaya produksi /kg		625

Sumber: Data intern perusahaan

Perbandingan perhitungan biaya produksi menurut Perusahaan Garam “Samudra Asia” sebelum diterapkannya *target costing* dan setelah diterapkan *target costing* yang disertai *value engineering* akan ditunjukkan pada tabel 4.22.

TABEL 4.22
PERBANDINGAN PERHITUNGAN BIAYA PRODUKSI
SEBELUM DAN SETELAH VALUE ENGINEERING
TAHUN 2004
(DALAM Rp.)

KETERANGAN	SEBELUM		SETELAH	
	VALUE ENGINEERING		VALUE ENGINEERING	
	JUMLAH	JUMLAH	JUMLAH	JUMLAH
Biaya bahan baku langsung		Rp. 9.658.000.000	Rp.128.304.000	Rp.8.211.456.000
Biaya tenaga kerja langsung		Rp. 825.672.000	Rp.164.335.384	Rp. 635.767.440
Biaya overhead pabrik				
Biaya bahan baku tidak langsung	Rp.208.570.000			
Biaya tenaga kerja tidak langsung	Rp.542.361.000			
Biaya bahan bakar dan pelumas	Rp.427.318.000		Rp.293.268.343	
Biaya listrik dan air	Rp.286.495.000		Rp.162.786.456	
Biaya pemeliharaan	Rp. 26.280.823		Rp. 9.174.635	
Biaya penyusutan	Rp. 74.000.000		Rp. 62.544.800	
Biaya asuransi	Rp. 74.863.855		Rp. 61.043.988	
Total biaya overhead pabrik		Rp. 1.639.888.678		Rp. 881.457.600
Total biaya produksi		Rp.12.123.560.678		Rp.9.728.681.040
Biaya produksi/kg		Rp. 800		Rp. 620



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan konsep *target costing* dan *value engineering* Perusahaan Garam “Samudra Asia” dapat mengurangi biayanya dengan cara:

1. Mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam sistem produksi. Setelah mengidentifikasi aktivitas dalam sistem produksi terdapat beberapa aktivitas yang tidak bernilai tambah yang menyebabkan pemborosan yaitu aktivitas penjadwalan kegiatan produksi, pemeriksaan kualitas dan kuantitas bahan baku, penyimpanan bahan baku dalam gudang, pemeriksaan ketersediaan bahan baku, pengeluaran bahan baku ke bagian produksi, pencatatan kuantitas pengeluaran bahan baku, pengangkutan, *recycle*, penyimpanan barang jadi ke gudang, pemeriksaan kualitas dan kuantitas barang jadi.
2. Melakukan rekayasa terhadap komposisi bahan baku yang digunakan baik bahan baku langsung maupun bahan baku pembantu, yaitu dengan mencari alternatif penggunaan bahan baku yang lebih murah dan efisien tanpa menurunkan kualitas dan fungsi produk.

Dengan kedua cara tersebut perusahaan dapat mencapai *target cost*. Biaya produksi aktual garam briket merk “Kuda” tahun 2004 sebesar Rp. 800,00 per kilogram sedangkan *target cost* Rp. 675,00 per kilogram. Setelah dilakukan *value engineering* biaya produksi Garam Briket merk “Kuda” turun menjadi Rp. 625,00

per kilogram, hal ini berarti perusahaan tidak hanya mampu mencapai *target cost* bahkan melampauinya. Sehingga perusahaan dapat menjual produknya dengan harga kompetitif sebesar Rp.1.500,00. Sistem tata letak mesin-mesin produksi pada Perusahaan Garam “Samudra Asia” kurang mendukung kelancaran arus proses produksi sehingga perlu mengalami perubahan.

5.2 Saran

Untuk mendukung perbaikan yang berkesinambungan (*kaizen*) yang melibatkan setiap orang baik manajer ataupun pekerja dan melibatkan biaya yang relatif kecil dan secara terus-menerus mampu mengurangi biaya standarnya. Proses harus disempurnakan agar hasil dapat meningkat. Oleh karena itu sistem yang perlu diterapkan oleh perusahaan adalah:

1. Sistem *Just In Time* (JIT), yaitu sistem produksi tepat waktu untuk mencapai mutu, biaya dan waktu penyerahan sebaik mungkin, dengan mengeliminasi semua jenis pemborosan yang terdapat dalam proses internal.
2. *Total Quality Management*, yaitu kegiatan terorganisir dalam bidang mutu yang melibatkan setiap orang dalam perusahaan dalam upaya terpadu untuk melakukan perbaikan dalam setiap tingkatan.
3. Sistem tata letak mesin-mesin produksinya diganti menjadi *cellular manufacturing*, sehingga produk dapat diproduksi hingga siap jual dalam satu area saja.



DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Ansari, Shahid L, (et al), 1997. *Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management, A CAM – 1 / CMS Model For Profit Planning and Cost Management*. Irwin
- Atkinson, Anthony A., (et al), 1997. *Management Accounting*. Second Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc..
- Blocher, Edward J., Kung H. Chen dan Thomas W, Lin. 1999. *Cost Management A strategic Emphasis*. USA The Mc. Graw. Hill Companies, Inc..
- Carter, William K., dan Milton F. Usry, 2004. *Akuntansi Biaya : Perencanaan Dan Pengendalian*. Edisi ke-13 Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Cooper, Robin dan Robert S. Kaplan, 1995. *The Design of Cost Management System : Text and Cases*. First Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc..
- Hammer, Lawrence H., Milton F. Usry, 1999. *Cost Accounting*. Ohio : South – Western College Publishing.
- Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen, 1997. *Cost Management: Accounting and Control*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- , 2000. *Cost Management*. Cincinnati, Ohio: South-Western College.
- Hilton, Ronald, 2002. *Managerial Accounting*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Maciariello, Joseph A., dan Calvin J. Kirby, 1994. *Management Control System Using Adaptive System to Attain Control*. Second Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc..
- Maher, Michael, 1997. *Cost Accounting: Creating Value for Management*. Fifth Edition. Ohio: South-Western Publishing Company.
- Moleong, Lexy J., 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Morse, Wayne J., (et al), 2000. *Management Accounting: A Strategy Approach*, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.

- Ostrenga, Michael R., (et al.) 1992. *The Ernst And Young Guide To Total Cost Management*. New York : John Wiley and Sons.
- Reeves, James M., 2000. *Readings and Issues In Cost Management*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Supriyono, R.A., 1997. *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen untuk Teknologi Maju dan Globalisasi*. Edisi Pertama, Cetakan Ketiga. Yogya: BPFE – Yogyakarta.
- Tunggal, Amin Wijaya, 2002. *Target Costing dan Kaizen Costing*. Jakarta: Harvarindo.





LAMPIRAN



UD. SAMUDRA ASIA

GARAM BERYODIUM CAP KUDA

Jl. Raya Bibis Tandes No. 2 Telp. 7406533 - 7406354 - 7411419 Fax. 7414635
Surabaya

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Aneke Tamon
Jabatan : Wakil Manajemen UD. Samudra Asia.
Alamat : Jalan Raya Bibis No. 2 , Tandes
Surabaya

Menyatakan bahwa :

Nama : Listiyani

Telah melakukan penelitian skripsi dengan judul " Penerapan Target Costing dengan Value Engineering untuk meningkatkan efisiensi biaya pada perusahaan garam yaitu UD. Samudra Asia Surabaya " .

Demikian Surat Pernyataan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 14 Februari 2006

Hormat Kami,



Aneke Tamon