Vol 8 No. 4, Desember 2011 ISSN 1412-0755

Jurnal Universitas

Paramadina

Increasingly-Virtual Community: How Communication Technologies Constantly Redefine Social Relationships
Putut Widjanarko

Dari Berdirinya menuju Bergantung: Robohnya Jejaring Sekuritas Sosial Masyarakat Ambon Pasca Konflik
Hatib Abdul Kadir

Peranan Target Costing dalam Pengendalian Biaya Produksi (Studi Kasus: CV. Bandung Mulia Konveksi)
Mathius Tandiontong dan Natalia Fany Anggraini

Mu'tazilah; Kaum Rasionalis Islam
Fuad Mahbub Siraj

Peran Gender dalam Suksesi Bisnis milik Keluarga
Anita Maharani, Arya Hadi Dharmawan, Eriyatno, dan Iin Mayasari

Diplomasi ASEAN dalam Resolusi Konflik Preah Vihear antara Kamboja dan Thailand
Agung Setiyo Wibowo dan Ahmad Qisa'i

Wajah Damai Minoritas Islam di Australia
Ahmad Khoirul Umam

Rp. 45.000,-

universitas paramadina

Jurnal
Universitas Paramadina

Vol. 8 No. 4, Desember 2011
ISSN 1412-0755

Penanggungjawab
Rektor Universitas Paramadina

Dewan Editor
Prof. Drs. Z.A Achmady, MPA
Ir. Totok Amin Soefijanto, M.A., Ed.D

Editor Tamu
Dr. Iyus Wiadi, MPA
Abdul Muis Naharong, M.A.
Shiskha Prabawaningtyas, M.A.
Ika Karlina, M. Si

Redasi
Sari S. Karim, SE
Sudarmawan

Desain Visual
Gilang Cempaka, M.Sn.

Distribusi
Direktorat Humas dan Marketing

Penerbit
Universitas Paramadina
Jl. Gatot Subroto Kav. 97
Mampang, Jakarta 12790
Indonesia
T. + 62-21-7918-1188
F. + 62-21-799-3375
E : jurnal@paramadina.ac.id

Universi
Jl. Gatot
Mampar
Indones
T. + 62-2
F. + 62-2
E: jurna

Daftar Isi

Increasingly-Virtual Community: How Communication Technologies Constantly Redefine Social Relationship 154-163
Putut Widjarnako

Dari Berdirinya menuju Bergantung: Robohnya Jejaring Securitas Sosial Masyarakat Ambon Pasca Konflik 164-177
Hatib Abdul Kadir

Peranan Target Costing dalam Pengendalian Biaya Produksi (CV. Bandung Mulia Konveksi) 178-198
Mathius Tandiontong dan Natalia Fany Anggraini

Mu'taziah; Kaum Rasionalis Islam 199-210
Fuad Mahbub Siraj

Peran Gender dalam Suksesi Bisnis Milik Keluarga 211-223
Anita Maharani, Arya Hadi Dharmawan, Eriyatno, dan Iin Mayasari

Diplomasi ASEAN dalam Resolusi Konflik Preah Vihear antara Kamboja dan Thailand 224-237
Agung Setiyo Wibowo dan Ahmad Qisa'i

Wajah Damai Minoritas Islam di Australia. 238-254
Ahmad Khoirul Umam

Biografi Penulis 255-256

Pedoman Penulisan 257

Formulir Berlangganan 258

PERANAN TARGET COSTING DALAM PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI (STUDI KASUS CV. BANDUNG MULIA KONVEKSI)

Mathius Tandiontong
Natalia Fany Anggraini

Abstract

Expanding markets in this globalization era brings great opportunities and also causes tight competition among the entrepreneurs. Companies must be able to control the occurred cost in order to be able to offer products at the price that is wanted by consumers so that desired target profit can be achieved. Target costing is one of cost control tools in which this tools uses the selling price (market price) as a reference for calculating target cost that must be achieved if the company wants to obtain the desired target profit. Research method that is used is analytical descriptive. The collection data are made by field and literature studies. The research result shows that the cost for the three products are still overcosted in which the occurred costs exceed the target cost. It means that CV. Bandung Mulia Konveksi does not apply target costing method yet. The author then recalculate product cost using the ABC system and then made comparison between product cost according to the author and target cost and obtained that the T-shirt products are undercosted and the jacket and shirt products are overcosted, so the company must do cost efficiency so that target profit can be achieved. Value engineering is a less appropriate way in cost efficiency, so the author use continuous improvement in cost control by increasing the product number, reduce rework and motivate workers.

Keywords: target profit, target costing, selling price, target cost, overcosted, continuous improvement.

Pendahuluan

Krisis moneter yang terjadi pada tahun 1998 mengakibatkan perekonomian Indonesia terpuruk. Hal ini dikarenakan semakin melemahnya nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing khususnya terhadap dollar Amerika Serikat, dengan perekonomian Indonesia yang memburuk tersebut banyak para pengusaha yang mengalami kebangkrutan dalam menjalankan usahanya.

Perusahaan-perusahaan Indonesia yang masih dapat bertahan, menjalankan kembali operasi perusahaannya. Walaupun ditengah kondisi perekonomian sekarang yang belum tentu seperti kondisi perekonomian dahulu. Perbaikan perekonomian Indonesia sekarang, membuka peluang bagi para pengusaha untuk menggeliatkan kembali usahanya. Didukung dengan adanya kemajuan pengetahuan dan teknologi sekarang yang dapat membantu dalam perkembangan dunia usaha.

Jika perusahaan-perusahaan lokal Indonesia dapat mempertahankan atau memperluas pangsa pasar maka pengusaha dapat menjalankan bisnisnya tidak hanya di pasar dalam negeri saja tetapi menjangkau pasar mancanegara juga. Dengan adanya perdagangan yang melibatkan antar negara maka persaingan dalam dunia usahapun semakin ketat. Untuk tetap bertahan dalam dunia usaha dan dapat memenangkan persaingan, maka manajemen harus mampu mengelola perusahaan secara efektif dan efisien. Menurut Farahmita (2008) dalam Dicky dan Martusa (2011) tujuan suatu perusahaan adalah untuk dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaan, melakukan pertumbuhan serta dapat meningkatkan profitabilitas dari waktu ke waktu.

Dalam memenuhi kebutuhan dasar manusia akan sandang, maka pengusaha yang menjalankan usaha dalam bidang sandang harus dapat melihat sejauh mana keinginan atau permintaan dari konsumen. Salah satunya dengan menciptakan suatu produk yang harganya lebih rendah atau paling tidak sama dengan harga yang ditawarkan para pesaingnya. Untuk dapat memperoleh produk seperti itu, pengusaha harus berusaha sebisa mungkin mengurangi biaya yang harus dikeluarkan pada proses produksinya.

Terdapatnya peningkatan permintaan kebutuhan itulah, maka perusahaan konveksi dijadikan alternatif bagi para pengusaha pakaian dalam menjual produk berupa pakaiannya kepada konsumen. Perusahaan konveksi merupakan salah satu perusahaan yang cukup banyak memakan biaya dalam hal penggunaan bahan baku sampai dengan barang jadi. Bila tidak terdapat pengendalian dalam hal menggunakan biaya ini maka akan terjadi biaya yang *overcost*, yang nantinya akan berpengaruh terhadap harga jual barangnya. Maka dari itu, perusahaan harus bisa meminimalisasi biaya yang digunakan tetapi kepuasan konsumen juga diperhatikan agar jangan sampai perusahaan tidak dapat bersaing dengan perusahaan lain terutama dengan perusahaan yang sejenisnya.

Namun yang menjadi permasalahan, cenderung perusahaan belum mengetahui apakah harga yang diinginkan atas produk ini dapat menutupi biaya produksi yang ada, sehingga dibutuhkan metode *target costing* untuk mengetahuinya. Karena *target costing* ini sangat berguna dalam mengolah biaya demi kelangsungan produksi perusahaan, dimana *target costing* melengkapi bagaimana mendapatkan biaya yang rendah namun dapat memenuhi keinginan konsumen baik dari segi harga, desain, fungsi, dan juga kualitas dari produk tersebut. Semuanya harus diketahui oleh perusahaan, karena tidak mungkin jika perusahaan hanya menempatkan biaya yang rendah supaya harganya juga rendah dengan tujuan dapat bersaing di pasaran tanpa memperhatikan desain, fungsi, dan kualitas produk tersebut.

CV. Bandung Mulia Konveksi merupakan satu diantara perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha konveksi. Untuk dapat bertahan dan unggul dalam bersaing maka CV. Bandung Mulia Konveksi harus dapat

menghasilkan produk yang memiliki daya saing tinggi dengan perusahaan lain dan mempunyai daya serap pasar yang tinggi juga. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada CV. Bandung Mulia Konveksi yang bergerak dalam bidang usaha konveksi sebagai objek penelitian.

Adapun permasalahan yang akan diidentifikasi antara lain: (1) Apakah perusahaan telah menerapkan harga pokok produksi dengan menggunakan metode *target costing*? (2) Bagaimana usaha perusahaan untuk mengendalikan biaya produksi dalam usaha mencapai laba yang ditargetkan? (3) Bagaimana peranan target costing dalam pengendalian biaya untuk mencapai laba yang ditargetkan?.

Kerangka Teoritis

Biaya Produksi

Menurut Garrison, Ray H., Eric W. Noreen, Peter C. Brewer. (2006) yang diterjemahkan oleh Hinduan (2006:54) biaya produksi adalah: "Biaya produksi itu sendiri mencakup semua biaya yang terkait dengan pemerolehan atau pembuatan suatu produk". Hansen dan Mowen terjemahan Fitriasari dan Kwary (2006:50) juga menyatakan bahwa biaya produksi merupakan: "Biaya yang berkaitan dengan pembuatan barang dan penyediaan jasa".

Perusahaan manufaktur membagi biaya produksi ke dalam tiga kategori besar yakni:

1. Bahan langsung (*direct material*)

   Garrison et al. terjemahan Hinduan (2006:51) menyatakan bahwa bahan langsung adalah: "bahan yang digunakan untuk menghasilkan produk jadi. Sesungguhnya bahan baku berkaitan dengan semua jenis bahan yang digunakan dalam pembuatan produk jadi, dan produk jadi suatu perusahaan dapat menjadi bahan baku perusahaan yang lainnya".

   Hansen dan Mowen yang diterjemahkan oleh Fitriasari dan Kwary (2006:50) juga menyatakan bahwa: "biaya bahan langsung ini dapat langsung dibebankan ke produk karena pengamatan fisik dapat digunakan untuk mengukur kuantitas yang dikonsumsi oleh setiap produk". Pengertian lain yang dinyatakan oleh Blocher et al. yang diterjemahkan oleh Tim Penerjemah Penerbit Salemba (2008:119) tentang biaya bahan baku langsung adalah: "bahan baku yang digunakan untuk memproduksi produk, yaitu yang secara fisik menjadi bagian dari produk tersebut". Biaya bahan langsung menurut Hariadi (1992:18) meliputi semua bahan baku yang dapat diidentifikasi secara fisik dengan produk tertentu. Misalnya, kayu untuk kursi, benang untuk kain. Tidak semua memang dapat diidentifkasi secara langsung dengan suatu produk adalah biaya bahan baku karena harus juga mempertimbangkan besarnya biaya tersebut dengan nilai akhir produk bersangkutan. Biaya bahan baku yang

sulit diidentifikasi dengan produk tertentu dan jumlahnya tidak material, sebaiknya diperlakukan sebagai bahan pembantu.

2. Tenaga kerja langsung (*direct labour*)
   Biaya tenaga kerja langsung menurut Hansen dan Mowen (1999:45) adalah: "tenaga kerja yang dapat ditelusuri pada barang atau jasa yang sedang diproduksi". Pengertian biaya tenaga kerja langsung lainnya juga diungkapkan oleh Hariadi (1992:18) meliputi: "semua biaya tenaga kerja yang dapat diidentifikasi atau ditelusuri secara fisik terhadap produk tertentu seperti operator mesin dalam pabrik mobil". Biaya tenaga kerja langsung (*direct labour*) menurut Garisson et al. terjemahan Hinduan (2006:51) digunakan untuk biaya tenaga kerja yang dapat ditelusuri dengan mudah ke produk jadi. Tenaga kerja langsung biasanya disebut juga tenaga kerja manual (*touch labour*) karena tenaga kerja langsung melakukan kerja tangan atas produk pada saat produksi.
3. Biaya *overhead* pabrik (*manufacturing overhead*)
   Biaya *overhead* pabrik menurut Hariadi (1992:18-19) meliputi: "semua biaya produksi selain biaya bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung. Dengan kata lain biaya *overhead* pabrik meliputi biaya bahan tidak langsung, tenaga kerja langsung, dan biaya pabrik tidak langsung lainnya seperti depresiasi gedung pabrik, depresiasi mesin". Pengertian biaya *overhead* pabrik menurut Garrison et al. yang terjemahan Hinduan (2006:52) adalah termasuk: "seluruh biaya yang tidak termasuk dalam bahan langsung dan tenaga kerja langsung. Biaya *overhead* pabrik termasuk bahan tidak langsung, tenaga kerja tidak langsung, pemeliharaan dan perbaikan peralatan produksi, listrik dan penerangan, pajak properti, depresiasi, dan asuransi fasilitas-fasilitas produksi". Blocher, Edward J., Kung H. Chen, Gary Cokins, dan Thomas W. Lin (2008) terjemahan Tim Penerjemah Penerbit Salemba (2008:120) biaya *overhead* pabrik adalah: "biaya tidak langsung untuk bahan baku, tenaga kerja, dan fasilitas yang digunakan untuk mendukung proses produksi".

Activity Based Costing

ABC (*Activity Based Costing*) menurut Garrison et al. terjemahan Hinduan (2006:440) adalah: "metode perhitungan biaya (*costing*) yang dirancang untuk menyediakan informasi biaya bagi manajer untuk keputusan strategis dan keputusan lainnya yang mungkin akan mempengaruhi kapasitas dan juga biaya tetap".

Pengertian ABC (*Activity Based Cost*) *sistem* dalam Mulyadi (2003:25) merupakan: "sistem informasi biaya yang menyediakan informasi lengkap tentang aktivitas untuk memungkinkan personil perusahaan melakukan pengelolaan terhadap aktivitas". *Activity Based Costing sistem* menurut Mulyadi (2003:94) mempunyai berbagai manfaat berikut ini:

1. Menyediakan informasi berlimpah tentang aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi *customer*.

2. Menyediakan fasilitas untuk menyusun dengan cepat anggaran berbasis aktivitas (*activity-based budget*).
3. Menyediakan informasi biaya untuk memantau implementasi rencana pengurangan biaya.
4. Menyediakan secara akurat dan multidimensi kos produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

Pada awal perkembangannya ABC Sistem menurut Mulyadi (2003:51) dimanfaatkan untuk memperbaiki kecermatan perhitungan kos produk dalam perusahaan-perusahaan manufaktur yang menghasilkan banyak jenis produk. ABC Sistem menawarkan dasar pembebanan yang lebih bervariasi, seperti *batch-related drivers*, *product-sustaining drivers*, dan *facility-sustaining drivers* untuk membebankan biaya overhead pabrik kepada berbagai jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Pada perkembangan selanjutnya, ABC Sistem tidak lagi terbatas pemanfaatannya hanya untuk menghasilkan informasi kos produk yang akurat, namun meluas sebagai sistem informasi untuk memotivasi personel dalam melakukan peningkatan terhadap proses yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk/jasa bagi *customer*.

ABC Sistem kemudian diterapkan ke semua biaya pada perkembangan yang lebih lanjut, mulai dari biaya desain, biaya produksi, biaya penjualan, biaya pasca jual, sampai biaya administrasi dan umum. ABC Sistem menggunakan aktivitas sebagai titik pusat (*focal point*) untuk mempertanggungjawabkan biaya.

Target Costing

Reeve (2000:385) menyatakan *target costing* adalah: "*...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&D, marketing, and accounting departments*". Jadi, penetapan *target costing* dapat ditetapkan sebagai peralatan manajemen biaya untuk mengurangi biaya produk secara keseluruhan lebih dari siklus hidup seluruhnya dengan bantuan produksi, teknik mesin, R&D, pemasaran, dan departemen akuntansi. Menurut Mulyadi (2001:36) *target costing* adalah: "sistem akuntansi biaya yang menyediakan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan manajemen memantau kemajuan yang dicapai dalam pengurangan biaya produk menuju *target cost* yang telah ditetapkan". Sedangkan menurut Garrison et al. (2000:880) dalam Christina Gunawan (2004) adalah: "*target costing is the process of determining the maximum allowable cost for a new product and then developing a prototype that can be profitably made for that maximum target cost figure*".

Jadi, *target costing* adalah metode perencanaan laba dan manajemen laba yang difokuskan pada produk dengan mempertimbangkan proses *manufacturing* sehingga *target costing* ini digunakan oleh perancang sebelum proses dan proses desain dilakukan untuk mencapai tujuan perbaikan usaha pada pengurangan biaya manufaktur produk di masa depan. *Target costing*

digunakan selama tahap perencanaan dan menuntun dalam pemilihan produk serta proses desain yang akan menghasilkan suatu produk yang dapat diproduksi pada biaya yang diijinkan dan pada suatu tingkat laba yang dapat diterima. *Target costing* juga memberikan perkiraan harga pasar produk, volume penjualan, dan tingkat fungsionalitas. *Target costing* dimulai dengan memperkirakan harga produk mencerminkan fungsi dan atribut produk, serta kekuatan pesaing di pasar. Pendekatan yang digunakan perancang untuk menggambarkan kebutuhan konsumen adalah pengertian atas nilai (*notion of value*), yang merupakan rasio dari fungsionalitas pada harga yang dibayar oleh konsumen. Perusahaan meningkatkan *consumer value* dengan meningkatkan fungsi dari produk sementara pengaruh harga tetap, atau dengan mengurangi harga sementara pengaruh fungsionalnya tetap.

Ford (1923) dalam Blocher et al. terjemahan Tim Penerjemah Penerbit Salemba (2008:617) menjelaskan teknik yang disebut sebagai perhitungan biaya berdasarkan target, dimana perusahaan menentukan biaya yang harus dikeluarkan untuk barang dan jasa, berdasarkan harga pasar kompetitif, dengan demikian perusahaan dapat memperoleh laba yang diharapkan dengan:

Target biaya = harga kompetitif – laba yang diharapkan

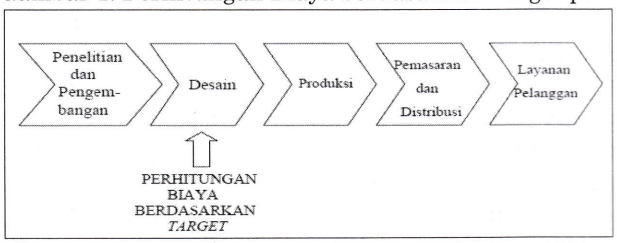
Perusahaan mempunyai dua pilihan untuk menurunkan biaya sampai pada target biaya menurut Blocher et al. terjemahan Tim Penerjemah Penerbit Salemba (2008:618-619) adalah:

A. Dengan cara mengintegrasikan teknologi produksi baru, menggunakan teknik-teknik manajemen biaya yang canggih seperti perhitungan biaya berdasarkan aktivitas (*activity-based costing*), dan mencari produktivitas yang lebih tinggi.
B. Dengan melakukan desain ulang terhadap barang atau jasa. Metode ini menguntungkan bagi banyak perusahaan karena mengakui bahwa keputusan-keputusan atas desain sangat mempengaruhi total biaya selama siklus hidup produk. Dengan pemberi perhatian yang cermat pada desain, menurunkan biaya total secara signifikan adalah hal yang mungkin.

Banyak perusahaan menggunakan kedua pilihan tersebut, yaitu: usaha untuk mencapai keuntungan peningkatan produktivitas dan perhitungan biaya berdasarkan target mempunyai tujuan yang lebih terbatas, yaitu *level* biaya yang spesifik. Karena lebih jelas, maka tujuannya tampak lebih mudah dicapai dan oleh karena itu lebih dapat memotivasi.

Perhitungan biaya berdasarkan target, yang berdasarkan pada analisis *trade off* fungsionalitas/biaya, merupakan alat manajemen yang cocok untuk perusahaan. Dengan posisinya pada tahap hulu dari siklus hidup biaya berdasarkan target secara jelas dapat membantu perusahaan menurunkan biaya total.

Gambar 1. Perhitungan Biaya berdasarkan Target pada Siklus Hidup Biaya



Sumber: Blocher et al. terjemahan Tim Penerjemah Penerbit Salemba (2008)

Tujuan penetapan *target costing* itu sendiri berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Salah satu tujuan dari *target costing* ini adalah untuk merancang biaya produk pada tahap perencanaan daripada mencoba mengurangi biaya selama tahap *manufacturing*.

Reeve (2000:385-386) menyatakan beberapa tujuan penerapan *target costing* yang pernah dilaksanakan di Astugi Motor Parts (anak perusahaan Nisan Motor) dan Daihatsu Motor adalah: "*to reduce the current level of standard cost by autonomous efforts for improvement at each plant ; ... to establish a plant in which a strategy to maximize profits through controlling costs is kept constantly in mind ; the company wants the most efficient plant possible through the use of automation and flexible manufacturing*".

Jadi, tujuan penetapan *target costing* itu sendiri beragam dari untuk mengurangi tingkat biaya standar saat ini melalui usaha-usaha otonomi untuk peningkatan di masing-masing pabrik, dan tujuan lainnya yang diharapkan dari penetapan *target costing* tersebut adalah untuk membangun pabrik dimana strateginya untuk memaksimalkan laba melalui pengendalian biaya tetap konstan, perusahaan menginginkan pabrik yang seefisien mungkin melalui penggunaan otomatisasi dan pabrik yang fleksibel.

Metode untuk menetapkan *target costing* tidak seragam. Secara umum, Reeve (2000:388) mengatakan bahwa terdapat tiga metode yakni:

1. *Derive the target cost from profit planning. That is, the target cost is derived from sales and target profits. No input on the target cost comes from lower management under this method, which is characterized as a "top down" method.*
2. *Derive target cost from engineering planning. Under this method, engineers estimate target costs depending on current skills or experience and the availability of production facilities. This method can be characterized ad a "bottom up" method.*
3. *Combine the two methods. Top management knomw about target profits, but since the cooperation of employees is needed to make target costing work, most experts on target costing believe that a combination of the "top down" and the "bottom up" methods is the best method to use.*

Metode dalam penetapan *target costing* ini dapat diterjemahkan secara bebas oleh penulis menjadi:

1. Memperoleh *target cost* dari perencanaan laba. Artinya, *target cost* berasal dari penjualan dan target profit. Tidak ada pemakaian pada *target cost* berasal dari manajemen yang lebih rendah dalam metode ini, yang digolongkan sebagai metode "atas ke bawah".
2. Memperoleh *target cost* dari perencanaan teknik. Dalam metode ini, para insinyur memperkirakan *target cost* bergantung pada keahlian atau pengalaman saat ini dan ketersediaan sarana produksi. Metode ini dapat digolongkan sebagai metode "bawah ke atas".
3. Menggabungkan dua metode. Manajemen tertinggi tahu tentang target profit, tapi sejak kerja sama karyawan dibutuhkan untuk membuat penetapan *target cost* bekerja, para ahli mengenai penetapan *target cost* percaya bahwa kombinasi metode "atas ke bawah" dan "bawah ke atas" adalah metode terbaik untuk digunakan.

Tahap Pengimplementasian *Target Costing*

Target costing merupakan cara yang sangat bermanfaat untuk mengelola kebutuhan terhadap *trade off* antara peningkatan fungsionalitas dan semakin tingginya biaya. Adapun lima tahap pengimplementasian pendekatan *target costing* menurut Blocher et al. terjemahan Tim Penerjemah Penerbit Salemba (2008:619) adalah:

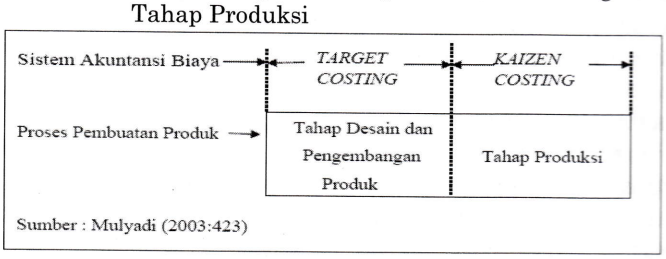
1. Menentukan harga pasar.
2. Menentukan laba yang diharapkan.
3. Menghitung target biaya (*target cost*) pada harga pasar dikurangi laba yang diharapkan.
4. Menggunakan rekayasa nilai (*value*) untuk menentukan cara menurunkan biaya produk.
5. Menggunakan perhitungan biaya Kaizen dan pengendalian operasional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

Kaizen Costing

Kaizen costing digunakan untuk menjamin terlaksananya *improvement* berkelanjutan sejak saat produk selesai didesain dan dikembangkan sampai saat produk dihentikan produksinya sebagai *discontinued* produk. Kaizen menurut Blocher et al. Terjemahan Tim Penerjemah Penerbit Salemba (2008:624) adalah: "*Continual Improvement* (perbaikan berkelanjutan), yaitu usaha secara terus menerus mencari cara baru untuk menurunkan biaya dalam proses produksi produk dengan desain dan fungsionalitas yang ada". *Kaizen costing* menurut Mulyadi (2003:422 - 423) merupakan: "sistem akuntansi biaya yang secara efektif dapat digunakan oleh manajemen di dalam mengelola biaya pada tahap produksi produk".

Berdasarkan paradigma *continous improvement*, setiap tahun anggaran, produsen merencanakan *improvement* yang akan dilakukan selama tahun anggaran terhadap sistem dan proses pembuatan produk. Rencana *improvement* tersebut dinyatakan dalam *cost reduction target* yang akan dicapai dalam tahun anggaran, yang didukung dengan rencana pengurangan dan penghilangan berbagai aktivitas bukan penambah nilai (*non-value added activities*) dan pemilihan dan pembagian aktivitas penambah nilai (*value-added activities*). Fokus perhatian produsen diarahkan kepada *cost reduction target* yang merupakan selisih antara *target cost* dengan *estimated actual costs* yang diperkirakan akan terjadi selama tahun anggaran.

Gambar 2. *Target Costing* dan *Kaizen Costing* untuk Mendukung *Strategic Cost Reduction* pada Tahap Desain dan Pengembangan Produk dan pada Tahap Produksi



Sumber : Mulyadi (2003:423)

Hubungan antara perhitungan biaya berdasarkan target dan Kaizen adalah harga diasumsikan stabil atau menurun pada perusahaan-perusahaan yang sesuai menggunakan perhitungan biaya berdasarkan target karena persaingan yang ketat dalam hal harga, kualitas, dan fungsionalitas produk. Perusahaan ini merespons tekanan persaingan dengan melakukan desain ulang produk secara periodik, menggunakan perhitungan biaya berdasarkan target untuk secara simultan menurunkan harga produk dan meningkatkan nilai mereka.

Pada waktu antara desain ulang produk, perusahaan menggunakan Kaizen untuk mengurangi biaya produk dalam proses produksi dengan cara mempersingkat rantai nilai pemasok dan meningkatkan metode-metode produksi serta program produktivitas. Sehingga perhitungan biaya berdasarkan target dan kaizen adalah metode yang saling melengkapi yang digunakan secara berkelanjutan menurunkan biaya dan meningkatkan nilai.

Hubungan antara *Target Costing* dan Pengendalian Biaya

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

1. Perusahaan mempunyai pengendalian yang kurang atas harga daripada yang mereka kira. Pasar (yaitu penawaran dan permintaan) benar-benar menentukan harga, dan perusahaan yang mencoba mengabaikannya berarti mengambil risiko bahaya. Oleh karena itu, harga pasar yang

diantisipasi dalam perhitungan biaya target sudah merupakan ketentuan.

2. Kebanyakan biaya produk ditentukan pada tahap perancangan. Sekali produk telah dirancang, dan dimasukkan ke dalam produksi, tidak banyak yang dapat dilakukan untuk menurunkan biayanya secara signifikan. Sebagian besar kesempatan untuk mengurangi biaya berasal dari perancangan produk sehingga produk tersebut mudah dibuat, menggunakan bahan yang murah, dan kuat serta andal.

Jika pengendalian perusahaan kecil atas harga pasar dan atas biaya setelah produk dimasukkan ke dalam produksi, maka kesempatan terbesar untuk mempengaruhi laba datang dari tahap rancangan dimana spesifikasi yang pembeli bersedia membayarnya dapat ditambahkan dan dimana sebagian besar biaya benar-benar ditentukan sehingga disitulah tempat dimana usaha dipusatkan, diperancangan dan pengembangan produk. Perbedaan antara perhitungan biaya target dan pendekatan lain untuk pengembangan produk sangat besar. Bukannya merancang produk dulu dan kemudian menetapkan biayanya, biaya target menetapkan dulu biayanya dan kemudian produk dirancang sehingga biaya target tercapai.

Nopviana (2008) menyatakan bahwa pengendalian biaya produksi dalam *Target Costing* dapat dilakukan melalui *Value Engineering*, yaitu dengan cara mengevaluasi tiap tahap *product's life cycle* sehingga dapat diusahakan biaya yang paling efisien dalam mendesain produk yang sesuai dengan keinginan konsumen. Selain *value engineering*, metode lain adalah *Kaizen Costing* untuk penurunan biaya lebih lanjut.

Dalam *target costing*, lebih ditekankan pengendalian biaya pada tahap awal, yaitu tahap desain produk dan proses. Pengendalian biaya pada tahap desain akan membuka kesempatan yang besar bagi perusahaan untuk meningkatkan *customer value* karena fitur dan harga produk adalah sesuai dengan keinginan konsumen. Biaya dari produk telah diperhitungkan sehingga produk dapat dibuat pada *target costing* yang telah ditetapkan. Perusahaan dapat meningkatkan *customer value* sejalan dengan pengendalian biaya, agar biaya untuk meghasilkan produk seefisien mungkin serta tetap dapat mencapai tingkat laba yang ditargetkan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *descriptive analysis*, yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau mendefinisikan siapa yang terlibat di dalam suatu kegiatan, apa yang dilakukannya, kapan dilakukan, dimana, dan bagaimana melakukannya (Cooper dan Schindler, 2006).

Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa:

1. Data primer. Data ini didapat dari hasil wawancara langsung dengan

pihak-pihak yang bersangkutan dalam perusahaan (karyawan), sehingga dapat diperoleh keterangan yang dibutuhkan sehubungan dengan masalah yang diteliti.
2. Data Sekunder. Data ini diperoleh dari data-data yang sudah ada pada perusahaan dalam bentuk dokumen, arsip-arsip lainnya untuk menunjang data primer tadi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pemilihan sampel menggunakan *convenience sampling* dilakukan dengan memilih sampel bebas sekehendak perisetnya. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini mencakup:

1. Studi lapangan. Penelitian ini dilakukan dalam rangka pengumpulan data primer untuk keperluan analisis. Penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang bersangkutan dalam perusahaan.
2. Studi kepustakaan. Studi pustaka ini dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang digunakan sebagai landasan teoritis pada masalah yang diteliti.

Pembahasan

Penggunaan ABC dalam Perhitungan Biaya Produk

CV. Bandung Mulia Konveksi telah mengelompokkan biaya-biaya yang terjadi ke dalam tiga kelompok yaitu:

1. Biaya Bahan Baku, adalah biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan baku seperti kain, benang, dan *accessories* lainnya dalam memproses produksi untuk menghasilkan produk.
2. Biaya Tenaga Kerja, adalah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk membayar atau menggaji karyawannya. Biaya tenaga kerja ini dapat ditelusuri pada barang yang sedang diproduksi. Biaya tenaga kerja dalam CV. Bandung Mulia Konveksi ini terbagi menjadi upah dan THR karyawan bagian potong, jahit, sablon, dan bordir.
3. Biaya *Overhead* Pabrik, adalah seluruh biaya yang yang tidak termasuk dalam biaya bahan langsung dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya *overhead* pabrik CV. Bandung Mulia Konveksi meliputi:
   1) Biaya tenaga kerja tidak langsung dan THR
   2) Biaya penyusutan mesin
   3) Biaya penyusutan peralatan dan perlengkapan
   4) Biaya pemeliharaan peralatan dan mesin
   5) Biaya kontrak bangunan
   6) Biaya listrik dan telepon
   7) Biaya bahan bakar kendaraan dan
   8) Biaya PBB.

Selama ini CV. Bandung Mulia Konveksi masih menggunakan metode tradisional untuk menghitung biaya produknya, untuk itu, penulis

menghitung kembali biaya produk dengan menggunakan ABC. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan pihak perusahaan, maka penulis mengklasifikasikan aktivitas yang terjadi dalam perusahaan menjadi:

1. Penerimaan order
2. Pembelian bahan baku dan *accessories*
3. Pemotongan bahan
4. Pembordiran
5. Penjahitan
6. *Finishing* dan *quality control*
7. *Steam* dan *packing*
8. Pengiriman
9. Pencatatan.

Pembebanan Biaya *Overhead* ke Aktivitas

Pada tabel 1 dan 2 menunjukkan bagaimana jumlah biaya *overhead* setahunan perusahaan yang diperkirakan, lalu biaya *overhead* tersebut ditetapkan (*assign*) kedalam beberapa aktivitas. Biaya *overhead* yang ditetapkan tersebut merupakan biaya produksi perusahaan. Pada tabel 3 disajikan perhitungan harga pokok menggunakan *traditional costing*. Perbandingan antara perhitungan harga pokok menurut ABC dan *traditional costing* akan tampak pada penentuan *target costing* pada tabel 6.

Pembebanan Biaya Non Produksi ke Aktivitas

Setelah menghitung biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya *overhead*, dan biaya nonproduksi berdasarkan pengalokasian ke masing-masing aktivitas perusahaan maka dapat diperoleh harga pokok produk berdasarkan *Activity Based Costing System* (lihat tabel 2).

Tabel 2 menunjukkan proses biaya non produksi atau biaya periode yang ditetapkan kedalam aktivitas. Lalu total biaya aktivitas tersebut dibagi kedalam biaya aktivitas per unit. Biaya aktivitas per unit di alokasikan kedalam tiap produk, yaitu kaos, kemeja, dan jaket.

Penerapan Target Costing pada CV. Bandung Mulia Konveksi

Selanjutnya, penulis akan menguraikan penerapan *target costing* pada CV. Bandung Mulia Konveksi. Tahap pertama adalah membuat produk yang sesuai dengan keinginan konsumen, dalam penelitian ini produk yang dimaksud adalah kaos (*T-Shirt*), kemeja, dan jaket. Tahap berikutnya adalah menentukkan *target price*, kemudian menghitung *target cost* dengan cara mengurangkan *target price* dengan *target profit* yang diinginkan perusahaan. Tahapan terakhir adalah jika *target cost* tersebut tidak tercapai maka lakukan *Value Engineering* dan atau *Kaizen Costing* untuk menurunkan biaya sehingga *target cost* dapat tercapai (lihat tabel 4).

Harga jual produk perusahaan dirasa lebih murah dibandingkan harga produsen lain, sehingga penulis menetapkan *target price* (harga pasar)

sama dengan harga jual perusahaan. Sedangkan untuk *target profit*, berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, penulis mengetahui bahwa *target profit margin* yang ingin dicapai adalah sebesar 15 persen dari harga jual (lihat tabel 5).

Target cost merupakan selisih antara *target profit* dengan *target profit margin*. *Target cost* dapat juga disebut sebagai suatu metode perencanaan laba dan manajemen biaya, karena adanya *target cost* yang telah dihitung pada tahap awal (tahap perencanaan) sebelum kegiatan produksi dilakukan. Tujuan dari adanya *target cost* ini adalah agar perusahaan dalam memproduksi produknya mempunyai suatu target tertentu sehingga tidak menimbulkan biaya yang terlalu besar, dan merupakan dasar pertimbangan perusahaan untuk memasarkan produknya ke pasaran.

Setelah *target cost* per unit diperoleh, *target cost* tersebut akan dibandingkan dengan biaya produk yang akan perusahaan pasarakan yang dihitung menurut penulis. Jika biaya produk sesuai atau lebih kecil dari *target cost* maka perusahaan dapat memasarkan ke perusahaan sekaligus dan menikmati *profit* yang diinginkan. Namun, apabila biaya produk lebih besar daripada *target cost* maka perusahaan perlu melakukan usaha untuk mengefisinkan agar *target cost* tersebut dapat tercapai.

Berdasarkan tabel 6, penulis menyimpulkan bahwa untuk produk kaos adalah *undercosted* artinya biaya yang terjadi dibawah biaya yang ditargetkan sebesar (Rp 1.619/unit) (Rp 31.531 – Rp 33.150). *Target profit* yang diinginkan oleh perusahaanpun telah tercapai yakni Rp 5.850/unit, dan apabila perusahaan memasarkan produknya maka laba yang akan diperoleh sebesar Rp 7.469/unit (Rp 39.000 – Rp 31.531). Laba per unit untuk produk kaos pun sudah tercukupi yakni (Rp 1.619)/unit (Rp 5.850 – Rp 7.469).

Sedangkan untuk produk kemeja dan jaket penulis menyimpulkan bahwa biaya untuk kedua produk ini *overcosted* artinya biaya yang terjadi melebihi biaya yang ditargetkan. Produk kemeja *overcosted* sebesar Rp 8.635/unit (Rp 65.585 – Rp 56.950). *Target profit* yang diinginkan oleh perusahaanpun tidak tercapai yakni Rp 10.050/unit. Apabila perusahaan memasarkan produknya tanpa melakukan efisiensi biaya, maka laba yang akan diperoleh sebesar Rp 1.415/unit (Rp 67.000 – Rp 65.585). Laba per unit untuk produk kemeja pun tidak akan tercapai akan menjadi Rp 8.635/unit (Rp 10.050 – Rp 1.415).

Produk jaket *overcosted* sebesar Rp 11.222/unit (Rp 78.372 – Rp 67.150). *Target profit* yang diinginkan oleh perusahaanpun tidak tercapai yakni Rp 11.850/unit, dan apabila perusahaan memasarkan produknya tanpa melakukan efisiensi biaya, maka laba yang akan diperoleh sebesar Rp 628 (Rp 79.000 – Rp 78.372). Laba per unit untuk produk jaketpun tidak akan tercapai menjadi Rp 11.222 (Rp 11.850 – Rp. 628).

Setelah mengetahui bahwa biaya produk kaos *undercosted* maka dalam produk ini sudah mencapai target biaya yang diharapkan sehingga tidak perlu lagi untuk menurunkan biaya agar *target cost* dapat tercapai,

sedangkan untuk produk kemeja dan jaket dalam penelitian ini masih *overcosted* karena biaya yang terjadi masih diatas biaya yang ditargetkan sehingga perlu dilakukan efisiensi biaya untuk mencapai *target cost* tersebut. Efisiensi biaya dalam penelitian ini dengan cara melakukan pengendalian biaya melalui *Value Engineering* dan atau *Kaizen Costing* pada pembahasan selanjutnya.

Pengendalian Biaya pada CV. Bandung Mulia Konveksi

Berdasarkan hasil wawancara dan survei dengan pihak perusahaan, penulis mengetahui bahwa CV. Bandung Mulia Konveksi mempunyai cara untuk mengendalikan biaya yang terjadi. Pengendalian biaya yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan cara melakukan pengendalian langsung ke masing-masing bagian oleh kepala produksi atau oleh kepala bagian masing-masing. Hal ini dapat diketahui secara langsung oleh kepala bagian atau kepala produksi, dari pengontrolan langsung tersebut apabila ada biaya yang berlebihan maka kepala produksi atau kepala bagian langsung memberikan pengarahan kepada bagian tersebut.

Usaha mengendalikan biaya dengan cara menurunkan atau mengurangi bahan baku yang digunakan dengan harga jual yang tetap merupakan suatu cara yang bisa saja dilakukan oleh perusahaan, tetapi perusahaan berpendapat bahwa cara ini akan berdampak pada penurunan kualitas dari barang tersebut dan akan berpengaruh pada loyalitas pelanggan (pelanggan kecewa) terhadap perusahaan. Harga-harga yang sudah tertera diatas tidak dapat dikurangi lagi, karena harga itu merupakan harga yang sudah dipertimbangkan oleh perusahaan. Penggantian mesin bordir yang dirasa cukup besar harganya atau melempar bordiran ke tempat konveksi lainnya, juga bukan merupakan pengendalian biaya yang efisien justru sebaliknya akan mengurangi keefektifan waktu dalam pengerjaan produksi tersebut.

Harga mesin bordir yang sangat besar itu, menurut perusahaan harga yang wajar untuk mesin 20 kepala. Bila kita melempar orderan bordir ke tempat lain, maka akan berpengaruh terhadap harga jual produknya yang dipastikan akan lebih mahal dari yang ditawarkan perusahaan sekarang, dan akan mempengaruhi keuntungan kita dan berdampak lagi pada loyalitas pelanggan, sehingga perusahaan memutuskan untuk mempunyai mesin sendiri walaupun mahal daripada harus mengorder lagi ke tempat lain untuk menjaga kepuasan dan loyalitas pelanggannya.

Langkah selanjutnya dalam penerapan *target costing* adalah tahap *value engineering* pada setiap produk khususnya kemeja dan jaket yang merupakan evaluasi terhadap desain dari setiap produk tersebut yang bertujuan mengidentifikasi berbagai alternatif desain yang dapat menaikkan *value* atau nilai dari produk khususnya kemeja dan jaket. Biaya yang terjadi di CV. Bandung Mulia Konveksi seperti biaya upah karyawan merupakan biaya yang tidak dapat dihindari atau diturunkan lagi, demikian pula dengan

biaya bahan baku yang digunakan untuk membuat kemeja atau jaket ini tidak dapat ditambah atau dikurangi lagi karena sebelumnya perusahaan telah melakukan pensurveian ke beberapa pemasok untuk dicari harga bahan baku yang paling murah.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan pihak perusahaan, penulis menguraikan bahwa produk kemeja dan jaket yang diproduksi CV. Bandung Mulia Konveksi memiliki desain atau variasi dari setiap produk ini yang tidak dapat ditambahkan atau dihilangkan, maka cara pengendalian biaya dengan menggunakan *value engineering* merupakan salah satu cara yang kurang tepat untuk menurunkan biaya produksi perusahaan untuk mencapai target biaya maupun target laba. Oleh karena itu, *Kaizen costing* merupakan cara pengendalian biaya lainnya selain *value engineering*. *Kaizen costing* dapat mengurangi biaya dengan cara meningkatkan proses produksi. Peningkatan produksi ini menurut penulis dapat dilakukan dengan menambah jumlah produk yang dihasilkan khususnya untuk kemeja dan jaket, mengurangi *rework* dan memotivasi pekerja.

CV. Bandung Mulia Konveksi ini memang memproduksi produknya berdasarkan order atau pesanan dari pelanggan, untuk menambah jumlah produk yang dihasilkan khususnya produk kemeja dan jaket maka perusahaan perlu mengefisienkan lagi kinerja bagian pemasaran (*marketing*) untuk mempromosikan kedua produk tersebut lewat brosur atau mencari konsumen yang banyak menggunakan kedua produk tersebut (seperti: kantor, tempat-tempat olahraga, dan sebagainya), dan dapat juga dengan mengikuti pameran-pameran.

Berdasarkan hasil pengamatan di perusahaan, hampir di setiap bagian pernah melakukan kesalahan dalam proses produksi, misalnya seperti salah memberi warna sablon, salah jahit atau salah bordir. Pengerjaan kembali (*rework*) ini akan mengakibatkan proses produksi menjadi terganggu karena mengulang kegiatan yang sama, tetapi hal ini menurut penulis dapat diatasi oleh perusahaan dengan cara memaksimalkan tugas pengendalian yang dilakukan oleh para kepala bagian masing-masing. Hal ini dapat dilihat dari sebelum melakukan proses produksi, setiap bagian mendapatkan gambaran atau sketsa yang diinginkan oleh konsumen kemudian kepala bagian masing-masing dan kepala produksi berfungsi disini untuk melakukan pengendalian apakah setiap bagian atau bagiannya sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan sketsa atau gambar yang dipesan oleh konsumen.

Motivasi pekerja juga perlu diterapkan untuk membantu pekerja untuk bekerja lebih giat lagi dalam menghasilkan produk-produk. Motivasi pekerja yang diberikan oleh perusahaan dapat berupa seperti misalnya terdapat pekerja yang ingin masuk untuk bekerja pada hari Minggu, maka perusahaan akan memberikan semacam uang lembur kepada mereka yang bekerja di luar hari biasa itu.

Peranan Target Costing dalam Pengendalian Biaya Produksi

CV. Bandung Mulia Konveksi adalah perusahaan yang bergerak dalam usaha konveksi. Penulis mengadakan penelitian bertopik *target costing* pada CV. Bandung Mulia Konveksi, diharapkan dengan adanya penelitian ini CV. Bandung Mulia Konveksi dapat menghasilkan produk dengan biaya yang efisien sehingga dapat menetapkan harga jual yang bersaing dan target laba yang diinginkan.

Tahap pertama penulis mencari tahu harga pasar dari produk-produk yang dihasilkan CV. Bandung Mulia Konveksi di pasaran, selanjutnya mencari tahu *target profit* yang diinginkan oleh perusahaan. Selisih dari *target price* dengan *target profit* adalah *target cost*. Perusahaan harus dapat mencapai *target cost* bila perusahaan ingin bersaing dan menikmati target laba yang ditentukan perusahaan. Hasil penelitian yang penulis lakukan pada CV. Bandung Mulia Konveksi didapat bahwa *target cost* untuk kaos adalah sebesar Rp 33.150, untuk kemeja adalah sebesar Rp 56.950, dan untuk jaket adalah sebesar Rp 67.150.

Sedangkan biaya produksi yang terjadi menurut penulis untuk kaos adalah Rp 31.531, untuk kemeja adalah sebesar Rp 65.585, dan untuk jaket adalah Rp 78.372. Laba yang ditargetkan adalah Rp 5.850, untuk kemeja adalah Rp. 10.050, dan untuk jaket adalah Rp 11.850. Perhitungan *target costing* diatas dimaksudkan agar biaya yang terjadi jangan sampai melebihi *target cost* tersebut, seperti yang terjadi untuk produk kemeja dan jaket. Hal ini dimaksudkan agar biaya-biaya yang terjadi di perusahaan tidak *overbudget* dari yang sudah dianggarkan perusahaan atau dapat disimpulkan untuk mengendalikan biaya produksinya, dan tentunya agar operasi perusahaan dapat berjalan terus, sehingga dapat menghasilkan profit yang besar bagi perusahaan. Maka dari itu, penulis menyimpulkan bahwa terdapat peranan *target costing* dalam pengendalian biaya produksi, untuk biaya yang terjadi di perusahaan lebih besar daripada *target cost* maka akan dilanjutkan ke tahap selanjutnya yakni menggunakan *value engineering* atau *kaizen costing*.

Value engineering kurang dapat diterapkan dalam penelitian ini, karena tidak ada lagi fungsi, desain, atau variasi pada produk yang dapat ditambah atau dikurangi. Sebenarnya bisa saja dengan menetapkan harga yang sama tetapi memakai bahan baku yang lebih rendah, tetapi perusahaan tidak mau mengambil risiko nantinya dengan pelanggan menjadi tidak puas dengan kualitas barang yang dihasilkannya. Peningkatan proses produksi pada CV. Bandung Mulia Konveksi dapat dilakukan dengan *Kaizen costing*. Cara pengendalian biaya ini merupakan cara penurunan biaya yang dilakukan dengan peningkatan secara terus menerus dengan fokus di bagian proses produksi.

Target costing berperan dalam pengendalian biaya, dengan diketahuinya *target cost* maka perusahaan mempunyai suatu acuan untuk memprediksi produk yang akan dipasarkan dan melakukan berbagai cara

untuk mengefisienkan biaya jika biaya yang terjadi melebihi *target cost* tersebut seperti misalnya pada produk kemeja dan jaket. Perhitungan *target costing* ini memberikan informasi kepada manajemen untuk memutuskan apakah akan meneruskan memproduksi produk-produk tersebut tetapi dengan mengefisienkan biayanya atau dengan cara lain yakni mengganti produk tersebut dengan variasi jenis produk baru (misalnya memproduksi celana *jeans*).

Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perusahaan sudah menerapkan harga pokok produksi dengan menggunakan *target costing* untuk produk kaos (*T-Shirt*), produk kemeja dan produk jaket.
2. Usaha perusahaan dalam mengendalikan biaya produksi dalam usaha mencapai laba yang ditargetkan dapat dilihat dari hal-hal berikut:
   1) Pengontrolan langsung oleh kepala produksi atau oleh kepala masing-masing bagian merupakan salah satu usaha perusahaan dalam mengendalikan biaya, karena apabila ada biaya yang berlebihan maka kepala produksi atau kepala bagian langsung memberikan pengarahan kepada bagian tersebut.
   2) Usaha pengendalian biaya lainnya adalah dengan mengurangi bahan baku yang dipakai tetapi tetap menawarkan harga yang sama kepada konsumen merupakan suatu cara yang kurang tepat menurut perusahaan, hal itu akan membuat kualitas barang akan menurun dan berdampak juga pada loyalitas konsumen terhadap perusahaan. Pengendalian biaya ini juga dapat dilakukan perusahaan dengan tidak selalu melempar bordiran atau sablonan ke tempat konveksi lainnya, hal ini akan mengakibatkan harga produk menjadi lebih mahal dan waktu dalam pemrosesannya menjadi lebih lama, dan usaha pengendalian biaya yang terakhir adalah dengan memberlakukan upah normal ketika perusahaan memproduksi secara *high season* maupun saat memproduksi secara *low season*, hal ini dikarenakan karyawan mendapatkan upah berdasarkan banyaknya total pakaian yang dihasilkan sehingga apabila perusahaan memberikan upah yang lebih tinggi dari normal saat memproduksi *high season* maka perusahaan akan rugi karena hasil penjualannya akan habis untuk membayar upah karyawan saja.
   3) *Target costing* belum digunakan sebagai alat pengendalian biaya untuk mencapai laba yang ditargetkan. Hal ini ditunjang dengan kenyataan bahwa CV. Bandung Mulia Konveksi dalam perhitungan harga pokok produknya masih menggunakan sistem konvensional yang berarti perusahaan hanya menggunakan alokasi unit-*level* tanpa mencari hubungan sebab-akibat timbulnya biaya yang terjadi sehingga biaya produk yang dihasilkan kurang akurat. Selain itu,

perusahaan tidak menghitung *target cost* yang harus dicapai jika perusahaan ingin memperoleh target profit yang diinginkan ketika perusahaan menetapkan harga jual produknya. Hal ini dapat dilihat dari biaya yang *overcosted* sebelum menggunakan ABC Sistem pada ketiga produk tersebut. Setelah penulis mencoba menggunakan ABC Sistem dalam perhitungan harga pokok produknya, maka didapat bahwa produk kaos *undercosted* atau biaya yang terjadi lebih rendah daripada target biaya sedangkan untuk produk kemeja dan jaket didapat bahwa biaya yang terjadi lebih besar daripada target biaya atau *overcosted*.

Adapun saran yang dapat penulis berikan antara lain:

1. CV. Bandung Mulia Konveksi seharusnya mengklasifikasikan biaya-biaya yang terjadi menjadi biaya produksi yang mencakup biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya *overhead* pabrik dan biaya non produksi yang mencakup biaya pemasaran dan biaya administrasi.
2. Penulis menyarankan agar perusahaan dalam menghitung biaya produk khususnya untuk biaya *overhead* dan biaya non produksinya menggunakan perhitungan biaya berdasarkan aktivitas atau yang dikenal dengan ABC Sistem. Dan setelah penulis melakukan pembahasan dengan cara menghitung biaya produk dengan menggunakan ABC Sistem, biaya produk menurut perusahaan *undercosted* untuk kaos (*T-shirt*) dan *overcosted* untuk produk kemeja dan jaket. Hal ini dikarenakan semua biaya yang berhubungan dengan produk, baik produksi maupun non produksi akan diperhitungkan. Biaya *overhead* pabrik akan dibebankan pada produk berdasarkan aktivitas sehingga ABC Sistem menghasilkan perhitungan biaya produk yang lebih akurat.
3. Usaha pengendalian biaya yang dilakukan oleh CV. Bandung Mulia Konveksi sebaiknya lebih memperhatikan dampak jangka panjang, tidak hanya memperhatikan faktor *financial* jangka pendek, tetapi juga memperhatikan keloyalan pelanggan dalam jangka panjang yang akan memberikan manfaat yang lebih besar kepada CV. Bandung Mulia Konveksi.
4. Penulis menyarankan perusahaan melakukan *Kaizen costing* (*continous improvement*) daripada menggunakan *Value Engineering* dalam mengendalikan biaya yang terjadi. Hal ini dikarenakan *Value Engineering* kurang tepat untuk dipilih perusahaan karena dalam produk yang dihasilkan tidak dapat lagi menambah atau mengurangi fungsi, desain atau variasi dari suatu produk tersebut, sedangkan pengendalian biaya dengan *Kaizen costing* ini dapat dilakukan dengan cara meningkatan proses produksi dengan menambah jumlah produk yang dihasilkan khususnya untuk kemeja dan jaket, mengurangi *rework* (pengerjaan ulang) dan memotivasi pekerja.

Daftar Pustaka

Blocher, Edward J., Kung H. Chen, Gary Cokins, dan Thomas W. Lin. (2008). Cost Management. Edisi Tiga. Terjemahan Tim Penerjemah Penerbit Salemba, Salemba Empat, Jakarta.

Carter, William K. (2009). *Cost Accounting*. Edisi Empat Belas. Salemba Empat, Jakarta.

Cooper, D. R., dan P. S. Schindler. (2006). *Business Research Methods*. Ninth Edition. McGraw-Hill, New York.

Garrison, Ray H., Eric W. Noreen, Peter C. Brewer. (2006). *Managerial Accounting*. Terjemahan Nuri Hinduan, Salemba Empat, Jakarta.

Gunawan, Christina. (2004). Peranan Target Costing dan Kaizen Costing dalam Pengendalian Biaya. Diakses dari http://www.google.com/target costing/Petra Christian University Library-/jiunkpe/s1/eakt/2004/jiunkpe-ns-s1-2004-32400163-3617-costing-chapter2.pdf/pada tanggal 26 September 2009.

Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. (1999). *Akuntansi Manajemen*. Jilid I. Terjemahan Ancella A. Hermawan, M.B.A., Erlangga, Jakarta.

Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. (2000). *Management Accounting*. Terjemahan Ancella A. Hermawan, M.B.A, Erlangga, Jakarta.

Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. (2006). *Managemet Accouting*. Seventh Edition. Terjemahan Dewi Fitriasari, M.Si dan Deny Arnos Kwary, M. Hum, Salemba Empat, Jakarta.

Hariadi, Bambang. (1992). *Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar*. BPFE, Yogyakarta. Ikatan Akuntan Indonesia. (2009). *Standar Akuntansi Keuangan*. Salemba Empat, Jakarta.

Dicky, Yoanes, dan R. Martusa. (2011). Penerapan Activity Based Costing (ABC) System dalam Penghitungan Profitabilitas Produk. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 3, No. 1, hal. 68-87.

Mulyadi. (1991). *Akuntansi Biaya*. Edisi Lima. STIE Yayasan Keluarga Pahlawan Negara, Yogyakarta.

Mulyadi. (2003). *Activity Based Cost System*. Edisi Enam. UPP AMP-YKPN, Yogyakarta.

Nopviana. (2008). Peranan Target Costing dalam Mengendalikan Biaya Produksi dalam Mencapai Laba yang Ditargetkan. *Skripsi* Akuntansi Manajemen, Program Sarjana 1 (S-1) Universitas Parahyangan, Bandung (tidak dipublikasikan).

Reeve, James M. (2000). *Readings And Issues In Cost Management*. Second Edition, South-Western College Publishing, Canada.

Simamora, Henry. (1999). *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta.

Lampiran

Tabel 1. Total Biaya *Overhead* Pabrik Setahun (dalam Rupiah)

Jenis Biaya Overhead Pabrik	Jumlah
Gaji & THR kepala produksi	16.500.000
Gaji & THR kepala bagian potong	16.500.000
Gaji & THR kepala bagian jahit	16.500.000
Gaji & THR kepala bagian bordir	16.500.000
Gaji & THR karyawan departemen umum	67.750.000
Biaya penyusutan mesin produksi	23.380.000
Biaya penyusutan peralatan dan perlengkapan	11.500.000
Biaya pemeliharaan mesin produksi	26.600.000
Biaya kontrak	40.000.000
Biaya listrik	19.740.000
Biaya PBB	2.000.000
Biaya bahan bakar kendaraan	20.088.000
TOTAL	**277.058.000**

Tabel 2. Perhitungan Harga Pokok Produk per Unit berdasarkan ABC Sistem (dalam Rupiah)

	Kaos	Kemeja	Jaket
Biaya Bahan Baku	17.445	35.658	36.696
Biaya Tenaga Kerja Langsung	3.546	11.639	18.467
Biaya Overhead Pabrik dan non produksi	10.540	18.288	23.209
Harga Pokok Produk/unit	**31.531**	**65.585**	**78.372**

Tabel 3. Perhitungan Harga Pokok Produk per Unit (dalam Rupiah)

	Kaos	Kemeja	Jaket
Biaya Bahan Baku	17.445	35.658	36.696
Biaya Tenaga Kerja Langsung	3.546	11.639	18.467
Biaya Overhead Pabrik	14.934	14.934	14.934
Harga Pokok Produk/unit	**35.925**	**62.231**	**70.097**

Tabel 4. Perbandingan Harga Jual Perusahaan dengan Pesaing Lainnya

	Kaos	Kemeja	Jaket
Produsen lain	Rp. 60.000	Rp. 75.000	Rp. 115.000
Harga Jual Perusahaan	Rp. 39.000	Rp. 67.000	Rp. 79.000

Tabel 5. *Target Price* dan *Target Profit Margin*

	Kaos	Kemeja	Jaket
Target Price / unit	Rp. 39.000	Rp. 67.000	Rp. 79.000
Target Profit Margin (15% x *target price*)	Rp 5.850	Rp. 10.050	Rp. 11.850

Tabel 6. Perhitungan *Target Cost*

	Kaos	Kemeja	Jaket
(a) *Target Price* / unit	Rp. 39.000	Rp. 67.000	Rp. 79.000
(b) Biaya Produksi menurut Perusahaan	Rp. 35.925	Rp. 62.231	Rp. 70.097
(c) Laba menurut Perusahaan (a) – (b)	Rp. 3.075	Rp. 4.769	Rp. 8.903
(d) *Target Profit Margin* (15% x *target price*)	Rp 5.850	Rp. 10.050	Rp. 11.850
(e) *Target Cost* / unit (a) – (d)	33.150	56.950	67.150
(f) Biaya produksi menurut penulis	31.531	65.585	78.372
(g) Laba sebenarnya yang diperoleh (a) – (f)	Rp. 7.469	Rp. 1.415	Rp. 628
(h) *Overcosted/ (undercosted)* (f) – (e)	(1.619)	8.635	11.222