

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi ini, perusahaan tidak hanya bersaing dengan kompetitor yang berasal dari dalam negeri tetapi juga dari luar negeri. Seperti yang dituturkan oleh Ketua Umum Asosiasi Persepatuan Indonesia :

“Sedikitnya 50 perusahaan sepatu akan merelokasi pabrik dari negara China dan menanam investasi di Indonesia. Relokasi pabrik itu dilakukan menyusul penerapan kebijakan antidumping oleh Komisi Uni Eropa terhadap produk sepatu dari China dan Vietnam.”. <<http://www.kompas.com/kompas-cetak/0605/19/ekonomi/2671012.htm>>

Selain itu Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) M Luthfi menegaskan :

“Kendati ada enam perusahaan sepatu menutup pabriknya, tapi dalam kurun waktu dua tahun belakangan ini justru ada sembilan perusahaan baru. Hampir seluruhnya investasi asing. Perusahaan sepatu lebih banyak yang masuk ketimbang yang keluar” <<http://hariansib.com/2007/07/31/dua-tahun-ri-kedatangan-9-perusahaan-sepatu-baru/>>

Dengan demikian sangat jelas bahwa persaingan di dalam industri sepatu akan semakin meningkat.

Seiring dengan berjalannya waktu roda perekonomian di Indonesia yang sempat terhenti karena krisis moneter mulai berjalan kembali. Kondisi perekonomian yang semakin membaik, situasi ekonomi yang semakin terkendali, serta menurunnya tingkat bunga pinjaman bank menjadi pendukung pertumbuhan dunia usaha.

Sehingga tidak perlu dikhawatirkan mengenai semakin tingginya tingkat persaingan, karena industri sepatu masih dapat berkembang bahkan mengalami kemajuan di Indonesia. Seperti yang dikatakan oleh Menteri Perdagangan RI, DR Mari Elka Pangestu saat mengunjungi perusahaan sepatu ECCO di Sidoarjo, mengatakan :

“Industri persepatuan di Indonesia masih berpeluang untuk pasar ekspor, meski ada beberapa produk dari Cina yang disinyalir masuknya tidak sesuai dengan prosedur sehingga mengganggu industri persepatuan. Namun demikian pihaknya tetap optimis produk sepatu Indonesia masih diminati pasar lokal maupun luar negeri. perindustrian sepatu di Indonesia tak perlu ragu untuk mengembangkan produknya. Industri *non brand* (tidak bermerek) di Surabaya telah lama dikembangkan sejak 40 tahun yang lalu dan pangsa pasarnya banyak diminati oleh pasar domestik (lokal) hingga mencapai 80 persen. Sedangkan pasar ekspor hanya 20 persen atau sekitar 1,3 miliar dolar AS.”

<<http://www.d-infokom-jatim.go.id/news.php?id=4866>>

Selain itu menurut Dirjen Industri Logam Mesin, Tekstil dan Aneka, Departemen Perindustrian (Depperin), Ansari Bukhari mengatakan:

“Dua perusahaan sepatu dunia Nike dan Reebok, telah menyatakan kepastiannya untuk mengalihkan pesanan sepatunya dari Vietnam dan China ke Indonesia tahun ini.”

"Sudah ada dua transaksi dari Nike dan Reebok, yang lainnya akan menyusul," kata Dirjen Industri Logam Mesin, Tekstil dan Aneka, Departemen Perindustrian “menurut Anshari, adanya pengalihan order ini merupakan peluang bagi industri sepatu Indonesia. Namun, sayangnya saat ini banyak perusahaan sepatu dalam negeri yang tutup dan menurunkan produktivitasnya dari 6 *line* jadi 1 *line*.” <

<http://www.suaramerdeka.com/harian/0603/03/eko09.htm>>

Semakin membaiknya kondisi perekonomian di Indonesia yang ditandai dengan semakin ketatnya persaingan antar perusahaan. Hal ini membuat kesulitan-kesulitan yang harus dihadapi perusahaan semakin banyak, berbagai aspek harus

mulai ditingkatkan agar dapat menarik minat *Customer*. Apa yang diinginkan pasar, harga yang dapat bersaing menjadi pendorong para produsen untuk mengurangi biaya tanpa mengurangi kualitas agar dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

Dalam perbincangan antara BEI News dan Harijanto yang merupakan CEO dan Chairman PT. Adis Dimension Footwear mengatakan:

“resistensi pengusaha sepatu dalam negeri masih tergolong lemah karena *overhead cost* yang tinggi serta ditambah mengerucutnya harga bahan bakar minyak (BBM) akhir-akhir ini membuat mereka tidak mampu bertahan lagi. Kita merupakan pasar yang potensial untuk produk-produk alas kaki namun kenyataannya kita masih kalah oleh Negara Vietnam maupun china. Kalah dari segi tenaga kerja, perpajakan, bea dan cukai, termasuk kalah dalam biaya overhead. Biaya overhead kita masih diatas mereka”
<http://www.bexi.co.id/images/_res/perbankan>

Alim Markus, Ketua APINDO Jatim mengatakan juga sebagai berikut:

“harga sepatu olah raga standar produksi China dan Vietnam bisa mencapai 2,8 USD per-pasangannya (Aprindo Jatim, 2002). Sementara ini produsen sepatu lokal hanya mampu menjual dengan harga termurah 3 USD. Dengan demikian, bila produsen lokal ingin bersaing dengan produk China dan Vietnam, maka mereka harus menurunkan target biaya produksi (*target costing*) untuk mencapai harga jual 2,8 USD atau lebih rendah, diluar komitmen kualitas dan ketepatan penyerahan.”
<<http://www.its.ac.id/berita.php?nomer=2486>>

Patut dipertanyakan mengapa biaya overhead mereka dapat lebih kecil dibanding dengan industri sepatu dalam negeri? Hal ini menunjukkan begitu pentingnya pengendalian biaya dalam sebuah perusahaan. Dengan adanya pengendalian biaya diharapkan kita dapat menekan biaya produksi agar dapat sesuai dengan *target cost*. Karena bila perusahaan dapat mencapai *target cost* maka berarti perusahaan itu mampu bersaing dengan perusahaan lain dari dalam negeri maupun

luar negeri, terutama dalam hal harga jual. Selain itu perusahaan tidak harus mengurangi kualitas dari produk itu sendiri serta tetap dapat mencapai *profit* yang diinginkan.

Kesulitan-kesulitan tersebut dialami oleh semua perusahaan tidak terkecuali industri sepatu. Semakin banyaknya produsen sepatu menyebabkan harga jual ditentukan oleh pasar (*Market Price*), sehingga perusahaan dituntut agar dapat mengendalikan biaya produksi agar dapat mengikuti harga pasar sehingga perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain. Salah satu cara untuk mengendalikan biaya adalah dengan menggunakan metode *Target Costing*. Dengan metode ini perusahaan dapat menentukan *target cost* yang ia harus capai dengan cara mengurangi *market price* dengan *target profit* yang ingin diperoleh. Dengan adanya *target cost* sebagai acuan diharapkan perusahaan dapat melakukan pengendalian biaya sehingga dapat memperoleh *profit* yang diinginkan.

Seperti yang dialami oleh *Toyota Management System* (TMC) ketika merencanakan membuat satu model produk barunya, harus menginvestasi biaya yang cukup besar sehingga dikhawatirkan *profit* yang diinginkan tidak dapat tercapai. Sehingga perusahaan menerapkan *Target Costing System* untuk dapat menekan biaya sehingga *profit* yang diinginkan dapat tercapai.

“TMC hanya menekankan pada fungsi *financial management* guna mencapai keseimbangan antara perolehan modal dan penggunaan modal tersebut. Jadi tidak hanya mengejar besarnya portofolio produk yang akan diproduksi, akan tetapi juga membaca kemungkinan kembalinya dengan profit tertentu. Untuk memproduksi satu model saja sudah harus menginvestasi sebesar 365 juta dolar. Untuk itu dari awal perencanaan, team *Finance* atau *Accounting* sudah ikut berdiskusi untuk merealisasikan produksi suatu produk baru yang ber-

profit dengan melakukan *Target Costing System*, diikuti setelah berproduksi pun mereka terus melakukan perbaikan di bidang pembiayaan dengan ber-"*Kaizen Costing System*".”
<<http://www.zulkieflimansyah.com/detail.php?id=80>>

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa penerapan *target costing* di sebuah perusahaan sangatlah bermanfaat, sehingga penulis tertarik melakukan penelitian mengenai peranan *target costing* dalam upaya melakukan pengendalian biaya di PT. X yang bergerak dalam industri sepatu dengan judul **“Peranan Penerapan Metoda *Target Costing* Terhadap Pengendalian Biaya”** (studi kasus pada PT.X)

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam rangka menganalisis *target costing* dan hubungannya dalam upaya pengendalian biaya, maka beberapa permasalahan yang akan dibahas penulis adalah :

1. Bagaimana metode penentuan harga jual yang dilakukan perusahaan?
2. Apa yang menjadi dasar penentuan besar *profit* yang diinginkan dalam perusahaan?
3. Bagaimana pengendalian biaya yang telah dilakukan perusahaan?
4. Bagaimana peranan penerapan *target costing* terhadap pengendalian biaya di perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka penulis menetapkan tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui metode penentuan harga jual yang dilakukan perusahaan selama ini.
2. Untuk mengetahui dasar penentuan besar *profit* yang diinginkan dalam perusahaan.
3. Untuk mengetahui pengendalian biaya yang selama ini telah dilakukan oleh perusahaan.
4. Untuk mengetahui peranan *target costing* terhadap pengendalian biaya di perusahaan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan agar hasilnya dapat memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung kepada berbagai pihak diantaranya bagi:

1. Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan informasi bagi perusahaan agar dapat melakukan kegiatan pengendalian biaya secara lebih efisien dan efektif sehingga dapat mencapai *target costing* dan memperoleh laba sesuai dengan yang diharapkan.

2. Penulis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman bagi penulis, sehingga dapat menerapkan segala teori yang telah dipelajari selama ini dalam kehidupan sehari-hari.

3. Pihak-pihak lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan dan sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang membaca hasil penelitian ini.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dewasa ini dimana persaingan dunia usaha semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memenuhi harapan *customer* yang semakin tinggi terhadap produk agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Salah satu permasalahan yang dihadapi adalah dalam hal penentuan harga jual. Perusahaan dituntut agar perusahaan dapat menyesuaikan harga jual dengan keinginan pasar (*Market Price*) agar dapat bersaing dengan perusahaan lain.

Menurut Mulyadi (2001: 3) :

“Akuntansi manajemen merupakan tipe akuntansi yang mengolah informasi keuangan yang terutama untuk memenuhi keperluan manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian organisasi”

Akuntansi manajemen dapat berperan dalam perencanaan, termasuk didalamnya perencanaan harga jual. Akuntansi manajemen juga berperan dalam pengendalian,

termasuk didalamnya pengendalian biaya agar harga jual dapat tercapai sesuai dengan yang direncanakan.

Sedangkan menurut Hansen & Mowen (2005: 4) sistem akuntansi manajemen mempunyai tiga tujuan umum yaitu:

1. informasi yang dipergunakan dalam perhitungan harga pokok jasa, produk, dan tujuan lain yang diinginkan manajemen.
2. menyediakan informasi yang dipergunakan dalam perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan berkelanjutan.
3. menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan

Ketiga tujuan ini menunjukkan bahwa manajer dan pengguna lainnya perlu memiliki akses ke informasi akuntansi manajemen dan mengetahui bagaimana cara menggunakannya. Informasi akuntansi manajemen dapat membantu mereka mengidentifikasi suatu masalah, menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi kinerja, termasuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

Salah satu cara yang dilakukan perusahaan agar perusahaan dapat bersaing dengan pasar dunia adalah dengan cara menerapkan metode *target costing*. Dengan metode *target costing* maka perusahaan dapat menyesuaikan harga jual dengan harga pasar (*market-driven strategy*), sehingga minimal dalam hal harga jual perusahaan dapat bersaing.

Menurut Mulyadi (2001: 33):

“Akuntansi manajemen menciptakan *target costing* untuk memungkinkan manajemen menerapkan *market-driven strategy* dalam memasuki pasar dunia.”

Sehingga bila perusahaan menerapkan metode *target costing* maka perusahaan dapat mengendalikan harga pasar, karena perusahaan dapat menyesuaikan *cost* yang dikeluarkan dengan harga pasar.

Sedangkan pengertian *Target Cost* sendiri menurut Mulyadi (2001: 35-36):

“*Target cost* adalah perbedaan antara harga jual produk atau jasa yang diperlukan untuk mencapai pangsa pasar (*Market Share*) tertentu dengan laba persatuan yang diharapkan.”

Perbedaan harga jual tersebut adalah perbedaan antara harga jual yang sekarang terjadi dengan harga jual yang hendak dicapai, yaitu harga jual yang telah disesuaikan dengan harga pasar yang tentunya telah ditambahkan dengan besarnya laba yang diharapkan.

“Jika *target cost* di bawah kos produk yang sekarang dapat dicapai, maka manajemen harus merencanakan program pengurangan biaya untuk menurunkan biaya yang sekarang dikonsumsi untuk menghasilkan produk ke *target cost*. Kemajuan yang dicapai dari program pengurangan biaya tersebut diukur dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan *target cost*.”

Target Cost juga dapat menjadi patokan perusahaan apakah harga jual yang ditentukan saat ini telah sesuai atau apakah masih dapat ditekan sehingga perusahaan dapat menjual produknya dengan harga yang lebih murah. *target cost* biasa menjadi patokan karena *target cost* dinilai berdasarkan harga pasar dimana ini berarti perusahaan lain yang sejenis dapat mencapai harga pada tingkat tertentu, tentu saja perusahaan kita pun seharusnya dapat mencapai harga jual yang sama, dan bila pada

kenyataannya harga jual perusahaan lebih tinggi dari *target cost* maka perusahaan harus berusaha menurunkan biaya produksi..

“*Target costing* merupakan 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.”

Penerapan *target costing* pada perusahaan akan membuat perusahaan tersebut berusaha mencapai *target cost* yang telah ditentukan sehingga perusahaan akan berusaha menurunkan biaya produksinya, oleh sebab itu manajemen dapat memantau perkembangan yang ada, yaitu dalam hal penurunan biaya, dan menilai apakah pengendalian biaya yang dilakukan untuk upaya penurunan biaya produksi telah berjalan secara efektif.

“*Target cost* merupakan suatu bentuk biaya standar yang dapat dicapai sekarang (*current attainable standard*). Jika perusahaan menekankan usahanya dalam pengurangan biaya bukan penambah nilai (*non value added cost*), standar yang dapat dicapai sekarang harus mencerminkan kenaikan efisiensi yang diharapkan untuk tahun ini. Perbandingan antara biaya sesungguhnya dengan biaya standar yang dapat dicapai sekarang akan memberikan ukuran seberapa besar tujuan *improvement* tahun ini dapat dicapai. Jika biaya standar yang dapat dicapai sekarang ditetapkan atas dorongan untuk mencapai standar yang ideal (*ideal standard*) oleh insinyur industri dan manajer produksi, maka *target costing* didorong oleh faktor luar, yaitu atas dasar analisis pasar dan pesaing. *Target cost* dan biaya standar yang dicapai sekarang mempunyai tujuan yang sama yaitu pengurangan biaya atau *improvement* aktivitas secara berkelanjutan.”

Untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu untuk memperoleh laba yang sebesar-besarnya, manajemen harus melaksanakan semua fungsinya dengan sebaik-baiknya. Salah satu fungsi utama manajemen adalah pengendalian.

Pengertian pengendalian menurut Carter dan Usri (2002:1-3) adalah sebagai berikut:

“Control is management’s systematic effort to achieve objectives. Activities are continually monitored to see that result stay within desired boundaries. Actual results of each activity are compared with plans and if significant differences are noted, remedial action may be taken.”

Jadi pengendalian perlu dilakukan oleh setiap perusahaan karena dengan demikian maka apa yang telah direncanakan dapat berjalan secara sistematis, terarah, dengan apa yang direncanakan, sehingga dapat membantu mencapai tujuan yang dikehendaki.

Sedangkan pengendalian biaya adalah usaha yang dilakukan manajemen untuk mencapai tujuan dalam hal biaya pada tingkat operasi tertentu yang telah ditetapkan.

Tujuan pengendalian biaya menurut Polimeni, Fabozzi, dan Adelberg (2001 : 430) adalah:

“The objective of cost control is to aid management in the production of a unit of usable product or service at the lowest possible cost, in accordance with predetermined quality standart”

Dengan demikian pengendalian biaya dapat membantu manajemen untuk memproduksi barang dalam jumlah tertentu dengan biaya yang efisien tetapi dapat memenuhi kualitas yang distandarkan.

Dalam penelitian ini penulis melakukan analisa terhadap *target costing* sehubungan dengan pengendalian biaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan penggunaan metode *target costing* dalam pengendalian biaya. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengefektifkan dan mengefisienkan proses produksinya agar dapat mencapai *target cost* yang dikehendaki.

1.6 Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian di atas adalah metode deskriptif analisis, yaitu suatu metode penelitian yang bertujuan mengumpulkan data yang terjadi dalam perusahaan sehubungan dengan masalah yang diteliti untuk kemudian dideskripsikan dan dianalisis sedemikian rupa sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas mengenai objek yang diteliti dan kemudian menarik kesimpulan.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder.

Data primer merupakan data yang diperoleh dari hasil studi lapangan yang berhubungan dengan bahan penelitian, diantaranya harga jual pasar (*market price*), data yang terdapat dalamnya berupa data *financial* dan data *non financial*.

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari studi kepustakaan yang dimaksud untuk mendukung kebenaran data primer, baik dari buku ekonomi, artikel, situs internet, jurnal dan dokumen lainnya.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Objek penelitian ini adalah pabrik sepatu ‘Asia Shoes’ yang terletak di jalan Holis Cicukang no. 58 Bandung. Penelitian ini dilaksanakan mulai dari bulan Oktober 2007-Februari 2008.