

## **BAB II**

### ***COSTING***

#### **2.1. Informasi Akuntansi Manajemen**

Setiap badan usaha mempunyai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Untuk mengetahui apakah tujuan dan sasaran tersebut telah tercapai, seorang manajer membutuhkan informasi. Informasi yang dibutuhkan terdiri dari data yang telah dikumpulkan, diproses atau dengan kata lain data tersebut telah digunakan untuk menghasilkan informasi yang mempunyai tujuan, alasan tertentu atau sebagai dasar membuat perkiraan atau pengambilan keputusan.

Bodnar dan Hopwood (1993: 399) menyebutkan bahwa informasi akuntansi dapat bermanfaat bagi pengambil keputusan jika informasi tersebut akurat, tepat, tersedia dengan cepat, sesuai kebutuhan dan relevan. Kebutuhan informasi akuntansi yang mendukung pihak manajemen untuk menghasilkan keputusan manajerial diperlukan dalam lingkungan operasional manajemen yang semakin kompleks. Seringkali laporan keuangan tidak dapat memenuhi berbagai kebutuhan informasi manajerial karena keterbatasannya. Pada kondisi demikian, akuntansi manajemen menjadi penting bagi manajer untuk membuat keputusan yang tepat.

Bruns dan McKinnon (1992: 2-3) menyatakan pentingnya informasi akuntansi dalam badan usaha. Disebutkan bahwa proses manajemen membutuhkan informasi akuntansi yang merupakan sistem terpenting dalam organisasi apapun. Pemahaman menyeluruh mengenai informasi akuntansi oleh manajer sangat diperlukan dalam menjalankan peran organisasinya. Manajer harus

mempelajari konsep dasar akuntansi dan belajar menggunakan informasi akuntansi agar mampu melakukan pengelolaan. Meskipun informasi akuntansi manajemen hanya merupakan sebagian kecil dari laporan-laporan yang diterima oleh manajer, namun informasi tersebut merupakan informasi paling relevan atau satu-satunya informasi yang digunakan oleh para manajer. Secara manajerial, terdapat tiga keputusan pokok yang dapat dibantu oleh informasi akuntansi manajemen, yaitu:

1. *Cost Accumulation and Product Costing*

Keputusan yang dihadapi perusahaan mengenai besarnya biaya dalam penetapan harga membutuhkan informasi akuntansi manajemen. Informasi yang digunakan adalah *full accounting information* yaitu *unit produced, direct labour hours, machine hours* dan *direct materials*. Perusahaan terlebih dahulu menetapkan biaya dalam menentukan harga dengan cara menghitung biaya produk dan menambah laba yang diinginkan. Perusahaan yang produksinya tergantung pada penawaran secara rutin harus menetapkan harga penawarannya berdasarkan biaya.

2. *Managerial Decision Making*

Informasi akuntansi manajemen dibutuhkan dalam pengambilan keputusan yang dihadapi perusahaan dalam menetapkan hal-hal yang berkaitan dengan manajemen jangka pendek maupun jangka panjang. Informasi yang digunakan adalah *relevant accounting*, yaitu berupa perhitungan biaya relevan yang berbeda pada masing-masing alternatif. Penerapannya, misal digunakan untuk keputusan membuat atau membeli komponen yang digunakan dalam produksi

(*make or buy decision*), keputusan meneruskan atau menghentikan suatu lini produksi (*keep or drop decision*), keputusan menjual atau memproses lebih lanjut (*sell or process decision*) dan lain sebagainya. Manajemen secara periodik harus mengevaluasi keputusan masa lalu yang berkaitan dengan produksi. Kondisi yang menjadi dasar pembuatan keputusan sebelumnya mungkin telah berubah dan akibatnya pendekatan yang berbeda mungkin diperlukan.

### 3. *Planning and Control*

Keputusan yang dihadapi oleh perusahaan dalam proses perencanaan dan pengendalian terhadap wewenang yang telah didelegasikan membutuhkan informasi akuntansi manajemen. Informasi yang digunakan adalah *responsibility accounting*, yaitu berupa ROI, NPV, IRR, *margin and turn over*. Penerapannya berupa keputusan investasi modal (*capital investment decision*) berkaitan dengan proses perencanaan, penetapan tujuan dan prioritas, pengaturan pendanaan dan penggunaan kriteria tertentu untuk memilih aktiva jangka panjang. Proses pengambilan keputusan investasi modal seringkali disebut penganggaran modal (*capital budgeting*). Keputusan investasi yang buruk dapat menimbulkan kerugian besar.

## 2.2. *Penetapan Pricing Decisions*

Harga merupakan komponen yang berpengaruh langsung terhadap laba perusahaan. Tingkat harga yang ditetapkan mempengaruhi kuantitas yang terjual. Selain itu, secara tidak langsung harga juga mempengaruhi biaya, karena kuantitas

yang terjual berpengaruh pada biaya yang ditimbulkan dalam kaitannya dengan efisiensi produksi. Oleh karena penetapan harga mempengaruhi pendapatan total dan biaya total, maka keputusan dan strategi penetapan harga memegang peranan penting dalam setiap perusahaan.

Kotler (2000: 216) mengatakan bahwa akan terdapat kompetisi dalam *price-quality segments*. Tabel 2.1 berikut memperlihatkan 9 *price-quality strategies*.

**Tabel 2.1 9 Price-Quality Strategies**

		Price		
		High	Medium	Low
Product Quality	High	<i>Premium Strategy</i>	<i>High-value Strategy</i>	<i>Super-value Strategy</i>
	Medium	<i>Overcharging Strategy</i>	<i>Medium-value Strategy</i>	<i>Good-value Strategy</i>
	Low	<i>Rip-off Strategy</i>	<i>False Economy Strategy</i>	<i>Economy Strategy</i>

(Sumber: Kotler, 2000: 216)

Menurut Horngren, Foster dan Datar (2003:430) ada tiga pengaruh utama terhadap *pricing decisions* :

1. Pelanggan

Manajer harus selalu memperhatikan masalah *pricing decisions* dari sisi pelanggan. Apabila harga jual terlalu tinggi menyebabkan pelanggan tidak akan memesan produk dan memilih badan usaha yang mampu memproduksi dengan harga yang lebih rendah.

2. Pesaing

Reaksi pesaing juga sangat mempengaruhi *pricing decisions*, untuk menarik konsumen, pesaing akan menetapkan harga jual yang rendah dan pelanggan

kita akan berpindah ke produk pesaing. Akibatnya badan usaha akan kehilangan daya saing, sehingga harus keluar dari kompetisi. Disisi lain, bila tidak ada pesaing, maka akan menimbulkan penetapan harga yang terlalu tinggi dan bahkan mungkin pelanggan akan membeli produk substitusi sebagai pengganti produk badan usaha.

### 3. Biaya

Penetapan harga berkaitan erat dengan biaya produksi.

Titik awal untuk keputusan *Pricing decision* menurut Horngren Foster dan Datar (2003:435) adalah :

#### 1. *Market-Based*

Pendekatan ini dimulai dengan menanyakan, “Apa yang diinginkan konsumen kita dan bagaimana pesaing kita akan bereaksi terhadap apa yang kita lakukan, berapa harga yang harus kita bebaskan ?”

#### 2. *Cost-Based*

Pendekatan ini dimulai dengan menanyakan, ”Berapa biaya untuk membuat produk ini sehingga berapa harga yang seharusnya kita bebaskan ?” Dengan pendekatan *cost-based*, harga pertamakali dihitung dengan dasar biaya produksi dan biaya penjualan produk. Biasanya *markup* yang pantas dibebankan pada biaya produk.

Dalam menetapkan harga, secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi empat kategori utama, yaitu (Kotler dan Armstrong, 1999: 717):

#### 1) Metode penetapan harga berdasarkan permintaan

Metode ini lebih menekankan faktor-faktor yang mempengaruhi selera dan preferensi pelanggan daripada faktor-faktor seperti biaya, laba dan persaingan.

Dalam metode ini terdapat berbagai metode penetapan harga, yaitu:

- a) *Skimming pricing*, strategi ini diterapkan dengan jalan menetapkan harga tinggi bagi suatu produk baru atau inovatif selama tahap pengenalan kemudian menurunkan harga tersebut pada saat persaingan mulai ketat.
- b) *Penetration pricing*, yaitu strategi yang berusaha memperkenalkan suatu produk baru dengan harga rendah dengan harapan akan dapat memperoleh volume penjualan yang besar dalam waktu yang relatif singkat.
- c) *Prestige pricing*, yaitu harga yang dapat digunakan oleh pelanggan sebagai ukuran kualitas atau prestis suatu barang atau jasa. Dengan demikian bila harga diturunkan sampai tingkat tertentu, maka permintaan terhadap barang atau jasa tersebut akan turun pula. Biasanya *prestige pricing* menetapkan tingkat harga yang tinggi sehingga konsumen yang sangat peduli dengan status akan tertarik dengan produk tersebut, yang kemudian akan melakukan pembelian.
- d) *Price lining*, digunakan apabila perusahaan menjual produk lebih dari satu jenis. Harga untuk lini produk tersebut bisa bervariasi dan ditetapkan pada tingkat harga tertentu yang berbeda.
- e) *Odd-even pricing*, yaitu harga yang besarnya mendekati jumlah genap tertentu.
- f) *Bundle pricing*, yang merupakan strategi pemasaran dengan menggabungkan dua atau lebih produk dalam satu harga

## 2) Metode penetapan harga berdasarkan biaya

Metode ini menekankan faktor yang utama adalah aspek penawaran atau biaya. Harga ditentukan berdasarkan biaya produksi dan pemasaran yang ditambah dengan jumlah tertentu sehingga dapat menutupi biaya langsung dan overhead. Cara penetapan harga dalam metode ini adalah:

- a) *Standard mark up pricing*, dalam metode ini harga ditentukan dengan jalan menambahkan presentase tertentu dari biaya pada semua item dalam suatu kelas produk.
- b) *Cost plus percentage of cost pricing*, dalam metode ini perusahaan menambahkan persentase tertentu terhadap biaya produksi atau konstruksi. Metode ini seringkali digunakan untuk menentukan harga satu item atau hanya beberapa items.
- c) *Cost plus fixed fee pricing*, metode ini banyak diterapkan dalam produk-produk yang sifatnya teknis, seperti mobil, pesawat atau satelit. Dalam metode ini, pemasok atau produsen akan mendapatkan ganti atas semua biaya yang dikeluarkan sebarang besarnya, tetapi produsen tersebut hanya memperoleh *fee* tertentu sebagai laba yang besarnya tergantung pada biaya final proyek tersebut yang disepakati bersama.
- d) *Experience curve pricing*, metode yang dikembangkan atas dasar konsep efek belajar (*learning effect*) yang menyatakan bahwa *unit cost* barang dan jasa akan menurun antara 10% hingga 30% untuk setiap peningkatan sebesar dua kali lipat pada pengalaman perusahaan dalam memproduksi dan menjual barang atau jasa tersebut.

### 3) Metode penetapan harga berdasarkan laba

Metode ini berusaha menyeimbangkan pendapatan dan biaya dalam penetapan harganya. Upaya ini dapat dilakukan atas dasar target volume laba spesifik atau dinyatakan dalam bentuk presentase terhadap penjualan atau investasi.

Metode penetapan harga jenis ini adalah:

- a) *Target profit pricing*, berupa penetapan atas besarnya target laba tahunan yang dinyatakan secara spesifik.
- b) *Target return on sales pricing*, perusahaan menetapkan tingkat harga tertentu yang dapat menghasilkan laba dalam presentase tertentu terhadap volume penjualan.
- c) *Target return on investment pricing*, perusahaan menetapkan besarnya suatu target ROI tahunan, yang kemudian harga ditentukan agar dapat mencapai target ROI tersebut.

### 4) Metode penetapan harga berdasarkan persaingan

Metode ini berdasarkan pada apa yang dilakukan oleh pesaing, macam-macam penetapan harga berdasarkan metode ini adalah:

- a) *Customary pricing*, metode ini digunakan untuk produk-produk yang harganya ditentukan oleh faktor-faktor seperti bahan baku, saluran distribusi yang terstandarisasi atau faktor persaingan lainnya. Penetapan harga yang dilakukan berpegang teguh pada tingkat harga tradisional. Perusahaan berusaha untuk tidak mengubah harga di luar batas-batas yang diterima. Untuk itu perusahaan menyesuaikan ukuran dan isi produk guna mempertahankan harga.



- b) *Above, at or below market pricing, above market pricing* dilaksanakan dengan jalan menetapkan harga yang lebih tinggi dari harga pasar. *At market pricing* ditetapkan sebesar harga pasar yang seringkali dikaitkan dengan harga pesaing. Strategi ini banyak digunakan dalam kondisi biaya yang sulit diukur dan penyesuaian dengan harga yang berlaku umum dipandang sebagai cara yang tidak akan merusak keseimbangan dalam industri dan sulit mengetahui reaksi pembeli dan pesaing terhadap perbedaan antara harga jual perusahaan dan harga rata-rata dalam industri. Sedangkan *below market pricing*, menetapkan harga di bawah harga pasar, seringkali diterapkan oleh produsen produk-produk generik dan pengecer yang menjual produk dengan *private brand*.
- c) *Loss leader pricing*, merupakan alat untuk mempromosikan pengecer (*retailer*) dan bukan produknya, sehingga ada produsen yang tidak suka bila produk-produknya dijadikan pelaris dari pengecer.
- d) *Sealed bid pricing*, metode ini menggunakan sistem penawaran harga dan biasanya melibatkan agen pembelian.

### 2.3. Harga Pokok Produksi

Menurut Turney (1992:35) dalam pemrosesan bahan baku menjadi barang jadi atau siap untuk dikonsumsi, harga pokok produksinya ditentukan oleh besar kecilnya harga pokok pesanan dan harga pokok proses. Idealnya semakin besar harga pokok pesanan dan harga pokok proses maka harga produksinya semakin besar, oleh karena itu perlu dikelompok-kelompokkan sehingga mudah untuk

memisahkannya. Mana yang termasuk biaya produksi, biaya promosi, biaya pemasaran dan lain-lain.

Kegiatan proses produksi adalah kegiatan yang sangat penting bagi perusahaan, karena produk yang dihasilkan dari proses produksi tersebut menjadi sumber penghasilan perusahaan. Penentuan besarnya harga pokok produksi yang dihasilkan juga menjadi faktor yang penting, sehingga perlu dilakukan perhitungan harga pokok produksi dengan tepat. Pengertian harga pokok produksi menurut Anderson (1993:189) adalah semua biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan, biaya tenaga kerja langsung dan biaya tak langsung dengan memperhitungkan persediaan akhir barang dalam pengolahan .

Kegiatan dan ketelitian perhitungan harga pokok produksi sangat berguna bagi manajemen. Kegunaan perhitungan harga pokok produksi antara lain sebagai berikut :

1. Menentukan harga jual produk
2. Memantau realisasi biaya produksi.

Dalam memperhitungkan unsur-unsur biaya ke dalam harga pokok produksi menurut Supriyono (1999: 219) terdapat tiga pendekatan, yaitu (1) *Full costing* merupakan metode penentuan harga pokok produksi yang memperhitungkan semua unsur biaya produksi ke dalam harga pokok produksi, yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik, baik yang variabel maupun tetap. (2) *Variable costing* merupakan metode penentuan harga pokok produksi yang memperhitungkan biaya produksi yang berperilaku variabel ke dalam harga pokok produksi yang

terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik variabel. (3) *Activity based-costing* adalah suatu metode kalkulasi yang menciptakan suatu kelompok biaya untuk setiap kejadian atau transaksi (aktivitas) dalam suatu organisasi yang berlaku sebagai pemacu biaya.

## 2.4. *Traditional Costing*

### 2.4.1. *Pengertian Costing*

Menurut Horngren, Datar dan Foster (2003:136), perusahaan yang menggunakan *traditional costing* seringkali tidak menghasilkan informasi biaya yang dapat diandalkan sehingga mengakibatkan terjadinya *cost smoothing* atau *peanut butter costing* karena membebankan penggunaan *resources* secara sama pada *cost object*. *Peanut butter costing* adalah :

*“A costing approach that uses bread average to uniformly assign (spread or smooth out) the cost of resources to cost objects (such as products, services or customers) when the individual.”*

*Peanut butter costing* dapat menimbulkan terjadinya *undercosting* atau *overcosting* pada *product*. *Product undercosting* terjadi karena produk yang mengkonsumsi sumberdaya cukup besar dilaporkan memiliki total *cost* rendah. Dan *product overcosting* terjadi karena produk yang mengkonsumsi sumberdaya relatif kecil dilaporkan memiliki total *cost* tinggi.

Akibat *product undercosting*, dapat saja terjadi penjualan produk tidak memberikan keuntungan bagi badan usaha tetapi karena salah pelaporan produk tersebut dianggap *profitable* bagi badan usaha. Dan *product overcosting*

memberikan resiko kehilangan *market share* karena tidak dapat bersaing dengan badan usaha lain karena harga yang terlalu tinggi kesalahan *costing* pada satu produk dapat menyebabkan kesalahan *costing* pada produk lain dimana badan usaha yang dikenal dengan *product cost cross subsidization*.

Menurut Hansen dan Mowen (2003:45) *traditional management accounting systems* memfokuskan pada mengukur hasil aktivitas produksi hanya berdasarkan jumlah. Pendekatan tradisional mengasumsikan bahwa semua biaya dapat diklasifikasikan menjadi *fixed* dan *variable* serta berubah sesuai dengan jumlah barang yang diproduksi. Lebih lanjut, Hansen dan Mowen menyebutkan bahwa sistem biaya tradisional memiliki dua fungsi sederhana, yaitu fungsi pengukuran kinerja bulanan dan fungsi pembebanan biaya. Fungsi pengukuran kinerja bulanan ini dilaksanakan melalui sistem pelaporan bulanan dalam bentuk perbandingan antara realisasi dengan anggaran biaya yang meliputi :

1. Realisasi biaya bahan baku dengan anggaran biaya bahan baku
2. Realisasi biaya tenaga kerja langsung dengan anggaran biaya tenaga kerja langsung
3. Realisasi biaya *overhead* pabrik dengan anggaran biaya *overhead* pabrik.

Penyimpangan yang terjadi dimanfaatkan untuk umpan balik dan pengendalian.

Pada produksi massa, penyimpangan dilaporkan pada tingkat pusat biaya. Pada produksi pesanan penyimpangan dilaporkan pada tingkat produk, meskipun *overhead* pabrik dibebankan ke pusat biaya terlebih dahulu, sebelum akhirnya dibebankan ke produk dengan menggunakan tarif *overhead*. Fungsi kedua dari sistem biaya tradisional adalah fungsi pembebanan biaya. Biaya yang dibebankan

langsung ke produk adalah biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung, sedangkan biaya *overhead* pabrik (biaya tidak langsung) dibebankan ke produk dengan menggunakan tarif beban agregatif dan kuantitas pengganti, misalnya berdasarkan jam mesin atau jam kerja langsung. Pembebanan semacam ini merupakan pendekatan pada awal abad ke-20, yang pada waktu itu biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung merupakan porsi terbesar dalam biaya produk.

#### 2.4.2. Keterbatasan *Traditional Costing*

Biasanya perusahaan yang menggunakan *traditional costing* membebankan *indirect cost* dengan satu *cost rate* sehingga dapat menyebabkan terjadinya *undercosting* dan *overcosting* serta *product-cost cross subsidization*. Penjelasan dari *undercosting* dan *overcosting* serta *product-cost cross subsidization* menurut Horngren, Datar dan Foster (2003:136) adalah :

##### *Undercosting and overcosting*

*Cost smoothing can lead to undercosting or overcosting of product or services:*

- *Product undercosting-a product consumes a high level of resources but is reported to have a low cost per unit.*
- *Product overcosting-a product consumes a low level of resources but is reported to have a high cost per unit.*

##### *Product-cost cross-subsidization*

*Product-cost cross subsidization means that if a company undercosts one of its product, then it will overcost at least one of its other products. Similarly, if a company over cost one of its products, it will undercost at least one of its other products. Product-cost cross subsidization occurs when a cost is uniformly spread-meaning it is broadly averaged-a cross multiple products without recognizing which product require what resources in what amounts.*

Sedangkan menurut Cooper Kaplan (1999:65-66), *traditional cost systems* juga memiliki keterbatasan untuk digunakan sebagai *feedback* dan *learning* karena

*traditional financial system* menghasilkan rangkuman dari *financial feedback* sesuai dengan siklus laporan keuangan, tetapi pada banyak perusahaan laporan keuangan selalu terlambat. Biasanya laporan keuangan baru dihasilkan beberapa hari, beberapa minggu atau bahkan beberapa bulan setelah periode laporan keuangan berakhir sehingga informasi yang diharapkan dapat secepatnya memberikan *feedback* kepada manajer tidak dapat dipenuhi oleh *traditional financial system*.

Secara tradisional, sistem biaya digunakan untuk merealisasikan hubungan antara pendapatan yang diperoleh dengan beban-beban untuk menghasilkan produk. Namun ternyata sistem biaya ini telah gagal untuk mengejar perubahan besar dalam proses produksi serta bauran pemasaran perusahaan. Apabila manajemen kurang respon terhadap perubahan informasi dan teknologi, dapat saja terjadi suatu organisasi besar masih menggunakan sistem akuntansi biaya yang telah usang dalam menghadapi persaingan global. Menurut Sprow (dalam Supriyono, 1999 :98) akibat yang terjadi adalah informasi yang dihasilkan oleh sistem akuntansi biaya terdistorsi dan tidak menghasilkan informasi yang kuat untuk pengambilan keputusan.

Bagi organisasi besar yang masih menggunakan akuntansi biaya tradisional yang menggunakan metode *job order costing* atau *process costing* akan menghadapi masalah dalam pembebanan biaya *overhead* pabrik kepada produk. Informasi akuntansi biaya untuk pembebanan biaya *overhead* pabrik dengan menggunakan akuntansi biaya tradisional mengalami distorsi karena sistem akuntansi biaya tradisional menggunakan dasar pembebanan tarif tunggal biaya *overhead* pabrik (*cost driver*) dapat timbul oleh lebih dari satu jenis *cost driver*.

## 2.5. Target Costing

### 2.5.1. Pengertian Target Costing

Pengertian *target costing* menurut Robert S. Kaplan dan A.A. Atkinson adalah sebagai berikut: “*target costing is a cost management tool that planner use during product and pocess design to drive improvement effort aimed at reducing the product’s futur manufacturing cost.*” (Kaplan dan Atkinson, 1998: 224). Sedangkan pengertian *target costing* menurut R.H. Gorrison dan E.W. Noreen 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* (Gorrison dan Noreen, 2000: 880).

Jadi *target costing* adalah metode perencanaan laba dan manajemen biaya yang difokuskan pada produk dengan mempertimbangkan proses manufaktur, sehingga *target costing* ini digunakan oleh perancang sebelum produk 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 dan proses desain yang akan menghasilkan suatu produk yang dapat diproduksi pada biaya yang diijinkan dan pada suatu tingkat laba yang dapat diterima serta memberikan perkiraan harga pasar produk, volume penjualan dan tingkat fungsionalitas. Di atas semua itu, *target costing* merupakan alat yang memperhatikan dan memfasilitasi komunikasi antar anggota dari *cross-functional team* yang bertanggung jawab pada desain produk. *Target costing* merupakan *customer-oriented* mulai dari harga, kualitas dan fungsi yang dibutuhkan semuanya di tentukan oleh konsumen.

*Target costing* dimulai dengan memperkirakan harga produk yang mencerminkan fungsi dan atribut produk serta kekuatan pesaing 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 fungsional tetap. Input pada proses *target costing* adalah vektor harga pasar fungsional produk (*market price product functionality vektor*) dimana proses perencanaan produk harus sesuai dengan target yang mencerminkan kumpulan dari fungsi produk dimana produk tersebut harus sampai pada konsumen.

Di sini ada 2 elemen penting dalam perencanaan produk, yaitu :

- a. Konsumen atau pasar pada umumnya menentukan harga yang akan dibayar untuk produk dan fungsi desainnya.
- b. Untuk memperluas usaha dimana ada pasar untuk produk yang sama tapi dengan fungsi yang berbeda.

### **2.5.2. Tujuan dan Alasan Menggunakan *Target Costing***

Tujuan *target costing* adalah untuk merancang biaya produk pada tahap perencanaan daripada mencoba mengurangi biaya selama tahap manufaktur. *Target costing* merupakan contoh yang relevan yang dapat digunakan untuk tujuan strategi dan betapa pentingnya bagi perusahaan untuk mempunyai sistem yang mempertimbangkan pengukuran kinerja sepanjang *value chain* secara



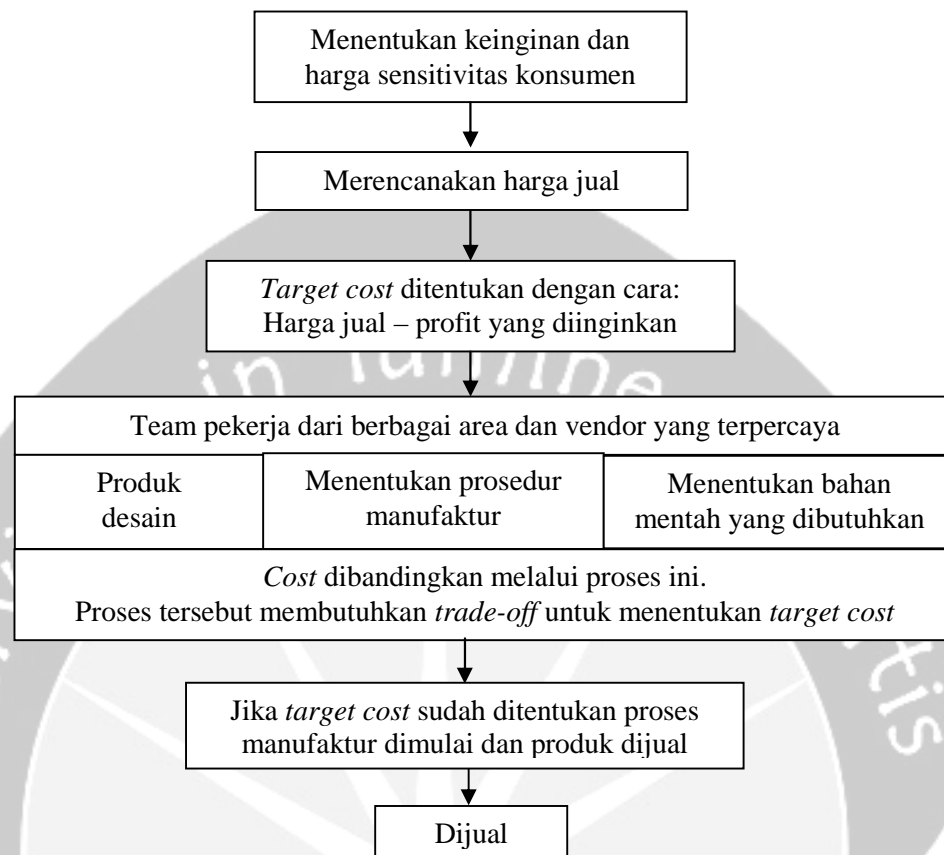
keseluruhan. Alasan menggunakan *target costing* ini berkaitan dengan pengamatan 2 karakteristik dari *market* dan *cost* yang penting, yaitu:

- b. Banyak perusahaan yang hanya mempunyai sedikit kontrol atas harga. Pasar (penawaran dan permintaan) benar-benar menentukan harga dan perusahaan yang tidak mau berusaha mengetahui hal ini akan berbahaya. Karena ituantisipasi dari harga pasar dilakukan dengan menggunakan *target costing*.
- c. Kebanyakan biaya dari produk itu ditentukan pada tahap desain, sehingga sekali produk itu sudah didesain dan masuk dalam proses produksi, tidak banyak yang dapat dilakukan untuk mengurangi biayanya secara signifikan. Padahal kesempatan untuk mengurangi biaya kebanyakan berasal dari desain produk. Misalnya, dengan menjadikannya mudah dibuat, menggunakan bahan yang tidak mahal namun dapat memenuhi kebutuhan konsumen.

Perbedaan antara *target costing* dengan pendekatan untuk pengembangan produk yang lain sangat mendalam. Yaitu, daripada mendesain produk dan kemudian mencari berapa biayanya, lebih baik *target costing* disusun dulu dan kemudian produk tersebut baru didesain, sehingga targetnya dapat diperoleh. (Gorrison dan Noreen, 2000: 880-881).

### **2.5.3. Proses *Target Costing***

Proses *target costing* adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Proses Target Costing**  
(Sumber: Morse et al., 1996: 229)

Proses *target costing* dibagi menjadi empat langkah utama, yaitu *market driven costing*, *product-level target costing*, *component-level target costing* dan *chained target costing*.

#### **2.5.3.1. Market Driven Costing**

Proses ini dimulai dengan mengidentifikasi target harga penjualan yang merupakan harga antisipasi produk saat diluncurkan. Harga ini harus dapat mencerminkan nilai hasil pengamatan dari produk dimata konsumen, antisipasi relatif fungsional dan harga jual dari penawaran yang kompetitif dan tujuan strategi perusahaan untuk produk.

Manager dalam merancang target harga pasar juga harus mengetahui harga-harga produk pesaing. Jika produk pesaing mempunyai fungsi dan kualitas yang lebih tinggi maka target harga jual perusahaan harus lebih rendah dari harga jual pesaing. Jika fungsi dan kualitas produk perusahaan lebih tinggi maka harga jual dapat sama dengan harga pesaing (meningkatkan *market share*) atau di atas harga pesaing (meningkatkan *profit*) sehingga akhirnya strategi perusahaan untuk produk di masa yang akan datang membantu mempengaruhi harga jual pertama kali. Perusahaan mungkin ingin mengatur harga lebih rendah untuk memperoleh *market share* dengan cepat atau harga yang lebih tinggi untuk meningkatkan keuntungan jangka panjang secara keseluruhan dan menciptakan *image* secara teknis yang bagus.

Setelah mengatur harga target, proses pembiayaan yang dikendalikan oleh pasar (*market driven costing*) ini dilanjutkan dengan penetapan batas target laba untuk produk yang digantikan pada awal generasi, batas ini akan menjadi tanda batas laba secara historis yang didapat oleh produk yang sudah ada.

Batas historis ini disesuaikan dengan 2 faktor tambahan yaitu:

- a. Berapa biaya yang tidak biasa berada di depan (*front-end*), misalnya penelitian dan pengembangan, atau di belakang (*back-end*), misalnya sisa atau sampah dari *life cycle*.
- b. Memperbaiki tujuan laba pada *product line*.

Pada langkah terakhir, manajer menghitung *allowable cost* dengan mengurangi batas target laba dari harga yang ditargetkan. *Allowable cost* merupakan biaya dimana produk harus dibuat jika itu untuk mendapatkan batas

*target profit* pada harga target penjualan. Tujuan dari proses *market driven costing* ini adalah untuk menyusun *target cost* yang akan dicapai.

### **2.5.3.2. Product Level Target Costing**

Proses ini dimulai dengan biaya umum (*current cost*) dari produk yang dituju. Ini merupakan biaya dimana perusahaan akan meluncurkan produk barunya tanpa perjanjian dengan pengubah desain atau memperkenalkan proses yang memperbaiki proses manufaktur yang sudah ada. Tanda pertentangan antara *current cost* dengan *allowable cost* memberikan tim proyek suatu perkiraan dari pentingnya kesempatan pengurangan biaya yang harus diidentifikasi untuk mencapai *allowable cost*.

Tujuan pengurangan biaya tersebut dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

a. Bagian yang dapat diterima

Bagian yang dapat diterima yaitu pada tujuan target pengurangan biaya yang menagkap tingkat pengurangan biaya dimana tim desain percaya bahwa mereka dapat memperoleh usaha mempertimbangkan pengeluaran sebelum proses desain. Ada 3 tipe dari teknik *engineering* yang memainkan peranan penting dalam mencapai tujuan pengurangan *target cost*, yaitu *value engineering*, QFD dan *design for manufacture and assembly*.

b. Bagian yang tidak dapat diterima

Bagian yang tidak dapat diterima pada tujuan pengurangan biaya tersebut merupakan penghalang strategi pengurangan biaya. Penghalang ini identik dengan sejauh mana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain.

Pembagian tujuan pengurangan biaya antara yang dapat diterima dengan yang tidak dapat diterima tersebut diambil berdasarkan kemampuan dalam mempertimbangkan. Pengaturan *target cost* pada tingkat produk yang terlalu agresif akan menghasilkan *target cost* yang tidak dapat diterima dan bahkan merupakan kesalahan pada disiplin dari *target cost* (Morse et al., 1996: 236).

Peraturan penting pada *target cost* adalah bahwa *target cost* tidak dapat dilanggar. Pelaksanaan peraturan yang keras mengimplikasikan bahwa jika tim desain menemukan cara untuk memperbaiki fungsi produk, mereka dapat menggabungkan perbaikan itu hanya jika mereka juga mengidentifikasi bagaimana menyeimbangkan tingkat *additional cost*. Pengecualian dapat terjadi hanya jika fungsi yang diperbaiki memungkinkan target harga jual ditingkatkan oleh jumlah yang tersedia. Jika tim desain tidak dapat mencapai *target cost* pada tingkat produk, maka aplikasi dari peraturan penting tersebut membutuhkan proyek yang kecil. Ini merupakan aplikasi yang keras dari peraturan penting dimana perusahaan yang berbeda benar-benar melaksanakan *target cost* dibandingkan dengan perhitungan dari yang dapat diijinkan.

### **2.5.3.3. Component Level Target Costing**

Dalam proses ini, tim desain *target cost* untuk setiap komponen yang berada di dalam produk yang akan datang. *Target cost* pada tingkat komponen ini membangun harga jual *supplier*. Oleh karena itu, *component-level target cost* ini menyebabkan tekanan kompetitif yang dihadapi oleh perusahaan terutama oleh *supplier*. Fungsi utama tersebut mencerminkan kemampuan kerja yang penting

dimana produk harus memilikinya dalam memenuhi permintaan fungsi utamanya. *Chief engineer* menyusun *target costing* sebagai fungsi utama. *Engineer* memutuskan tema dari produk dan memutuskan bahwa ada fungsi tertentu yang harus diutamakan. Setelah fungsi utama *target cost* disusun, kemudian tim desain harus dapat menemukan cara untuk mendesain fungsi tersebut pada setiap fungsi utama agar bisa diproduksi pada *target cost*-nya. Kemudian tim membagi fungsi utama ke dalam komponen-komponen dan membagi target cost berdasarkan tingkat fungsi utama ke dalam *component-level cost*. Adapun jumlah dari *component-level target cost* harus sama dengan fungsi utama yang mengisinya.

*Component-level target cost* membangun harga jual yang dapat diijinkan oleh *supplier*. Perusahaan tidak ingin menekan laba dari komponen *supplier* mereka menjadi nol. Mereka ingin meyakinkan bahwa jumlah *supply chain* tersebut merupakan pendapatan laba yang cukup untuk bertahan hidup, sementara mengirim produk permintaan konsumen dengan biaya yang rendah. Oleh karena itu, mereka membawa *supplier* utama mereka ke dalam proses produk desain sedini mungkin. *Supplier* menyediakan dan menerima *input* ke dalam proses desain untuk mengurangi biaya. *Supplier* juga menyediakan perkiraan biaya untuk setiap komponen.

#### **2.5.3.4. Chained Target Costing**

Sekarang ini lingkungan persaingan semakin tinggi, ini tidak begitu bagus untuk banyakan produsen yang efisien, karena ini juga membutuhkan *supply chain* yang efisien. Salah satu cara utama untuk mendapatkan *supply chain* yang efisien adalah melalui penggunaan *chained target costing system*. Sistem *chained*

*target costing* adalah rantai dimana *output* dari sistem *target cost* pembeli menjadi *input* dari sistem *target cost supplier*. Bersaing yang dihadapi oleh pembeli kepada perancang produk *supplier*. Jika *supplier*-nya *supplier* juga menggunakan *target costing*, maka rangkaian ini dilanjutkan pada *supply chain*. Dengan cara ini, rangkaian sistem *target cost* memindahkan tekanan bersaing untuk mengurangi biaya dari pembeli kepada *supply chain* sehingga membuat jumlah rantai menjadi lebih efisien.

