

**PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI**

**ANALISIS TARGET COSTING  
UNTUK PENETAPAN HARGA JUAL PRODUK BARU**

Studi Kasus pada PT. Djitoe Indonesia Tobako

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi



Oleh:

Patricia Anggit Sri Harsono

NIM: 102114068

PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA  
2014

**ANALISIS TARGET COSTING  
UNTUK PENETAPAN HARGA JUAL PRODUK BARU**

Studi Kasus pada PT. Djitoe Indonesia Tobako

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi



Oleh:

Patricia Anggit Sri Harsono

NIM: 102114068

PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA  
2014

**Skripsi**

**ANALISIS TARGET COSTING  
UNTUK PENETAPAN HARGA JUAL PRODUK BARU  
Studi Kasus di PT. Djitoe Indonesia Tobako**

Oleh:

**Patricia Anggit Sri Harsono**

NIM: 102114068

Telah Disetujui oleh:

Pembimbing I



Lisia Apriani, S.E., M.Si., Ak., QIA.,CA

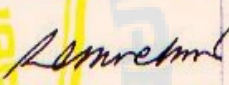

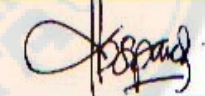

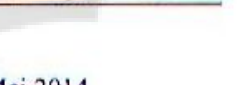
Tanggal 2 Mei 2014

**Skripsi**  
**ANALISIS TARGET COSTING**  
**UNTUK PENETAPAN HARGA JUAL PRODUK BARU**  
Studi Kasus di PT. Djitoe Indonesia Tobacco

Dipersiapkan dan Ditulis Oleh :  
**Patricia Anggit Sri Harsono**  
NIM: 102114068

Telah Dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Pada Tanggal 26 Mei 2014  
dan Dinyatakan Memenuhi Syarat

**Susunan Dewan Penguji**

Jabatan	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dr. Fr. Reni Retno Anggraini., M.Si., Ak., CA.	
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Ak., QIA., CA.	
Anggota	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Ak., QIA., CA.	
Anggota	Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Ak., QIA., CA.	
Anggota	Dr. FA. Joko Siswanto, M.M., Ak., QIA., CA.	

Yogyakarta, 30 Mei 2014  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Sanata Dharma  
Dekan



  
Dr. Herry Maridjo, M.Si.

## Motto

Percayalah kamu bisa dan itu sudah setengah jalan keberhasilan.

( *Theodore Roosevelt* )

Kebahagiaan itu seperti batu arang, ia diperoleh sebagai produk sampingan dalam proses pembuatan sesuatu.

( *Aldous Huxley* )

Manusia unggul selalu rendah hati saat berbicara, tetapi selalu luar biasa dalam tindakan

( *Confucius* )

**Skripsi ini dipersembahkan kepada**

Bapak, Ibu, Kakak dan semua sahabat

Tercinta atas curahan segala cinta dan perhatiannya.



UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI

---

**PERYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul:

**ANALISIS TARGET COSTING  
UNTUK PENETAPAN HARGA JUAL PRODUK BARU**

Studi Kasus pada PT. Djitoe Indonesia Tobako  
Bagian Sigaret Kretek Mesin Filter  
Jalan L. U. Adi Sucipto No. 51 Surakarta

dan diajukan untuk diuji pada tanggal 26 Mei 2014 adalah hasil karya saya .

Dengan ini, saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, saya tiru, atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan (disebutkan dengan referensi) pada penulis aslinya.

Bila dikemudian hari terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan tersebut maka saya bersedia menerima sanksi yaitu skripsi ini digugurkan, ijazah dikembalikan kepada pimpinan Universitas Sanata Dharma dan gelar akademik yang saya peroleh (S.E.) dibatalkan serta bila diperlukan bersedia diproses sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku (UU No 20 Tahun 2003, pasal 25 dan pasal 70).

Yogyakarta, 30 Mei 2014  
Yang membuat pernyataan

Patricia Anggit Sri Harsono  
NIM 102114068

**LEMBAR PERYATAAN PERSETUJUAN  
PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

Nama : PATRICIA ANGGIT SRI HARSONO  
NIM : 102114068  
Fakultas : EKONOMI  
Prodi : AKUNTANSI

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya yang berjudul : “**Analisis Target Costing untuk Penetapan Harga Jual Produk Baru dengan Studi Kasus PT. Djitoe Indonesia Tobako Surakarta pada Bagian Sigaret Kretek Mesin Filter.**”

Dengan demikian saya memberikan kepada perpustakaan Universitas Sanata Dharma hak untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya maupun memberikan royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Yogyakarta, 30 Mei 2014

Yang menyatakan



( Patricia Anggit Sri Harsono )

NIM : 102114068

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya ucapkan kehadiran Tuhan yang Maha Pengasih dan Penyayang, atas segala rahmat dan bimbingan yang telah dilimpahkan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dari awal hingga akhir.

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi dari Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta dengan judul “ Analisis *Target Costing* untuk Penetapan Harga Jual Produk Baru Studi Kasus Pada PT. Djitoe Indonesia Tobako Bagian Sigaret Kretek Mesin Filter”.

Dalam proses pengerjaan skripsi ini, penulis menyadari banyak memperoleh bimbingan serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Drs. Johanes Eka Priyatma, M.Sc., Ph.D selaku rektor Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kepribadian kepada penulis.
2. Lisia Apriani, S.E., M.Si., Ak., QIA., CA selaku Pembimbing yang dengan sabar membantu dan mendampingi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Dra. YFM. Gien Agustinawansari, M.M., Ak., QIA selaku dosen pendamping akademik yang telah mendampingi dan memberikan motivasi bagi penulis.
4. Segenap dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta dan staf sekretariat yang telah banyak membantu penulis sewaktu masih duduk di bangku kuliah.




## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

5. Bapak Supadi sebagai kepala staf bagian personalia yang telah memberikan ijin penelitian bagi penulis untuk melakukan penelitian bagi penulis untuk melakukan penelitian di PT Djitoe Indonesia Tobako Surakarta.
6. Bapak, Ibu dan Kakak (Mas Tangguh) tercinta yang telah mendidik dengan kasih, memberikan semangat dan mendukung baik dengan doa, sumbangan pikiran, dana serta perhatian dan kasih sayang yang begitu melimpah.
7. Mas Rosi dan semua sahabat- sahabatku (Godeliva, Sisca, Kristi, Deizvi, dan Putri) yang telah memberikan dorongan dan semangat, juga semua bantuan yang telah diberikan baik materi, doa, tenaga, sumbang saran juga kritik untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Semua teman akuntansi 2010 dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari sepenuhnya akan segala kelemahan dan kekurangan yang ada dalam skripsi ini. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran membangun dari para pembaca. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, 30 Mei 2014



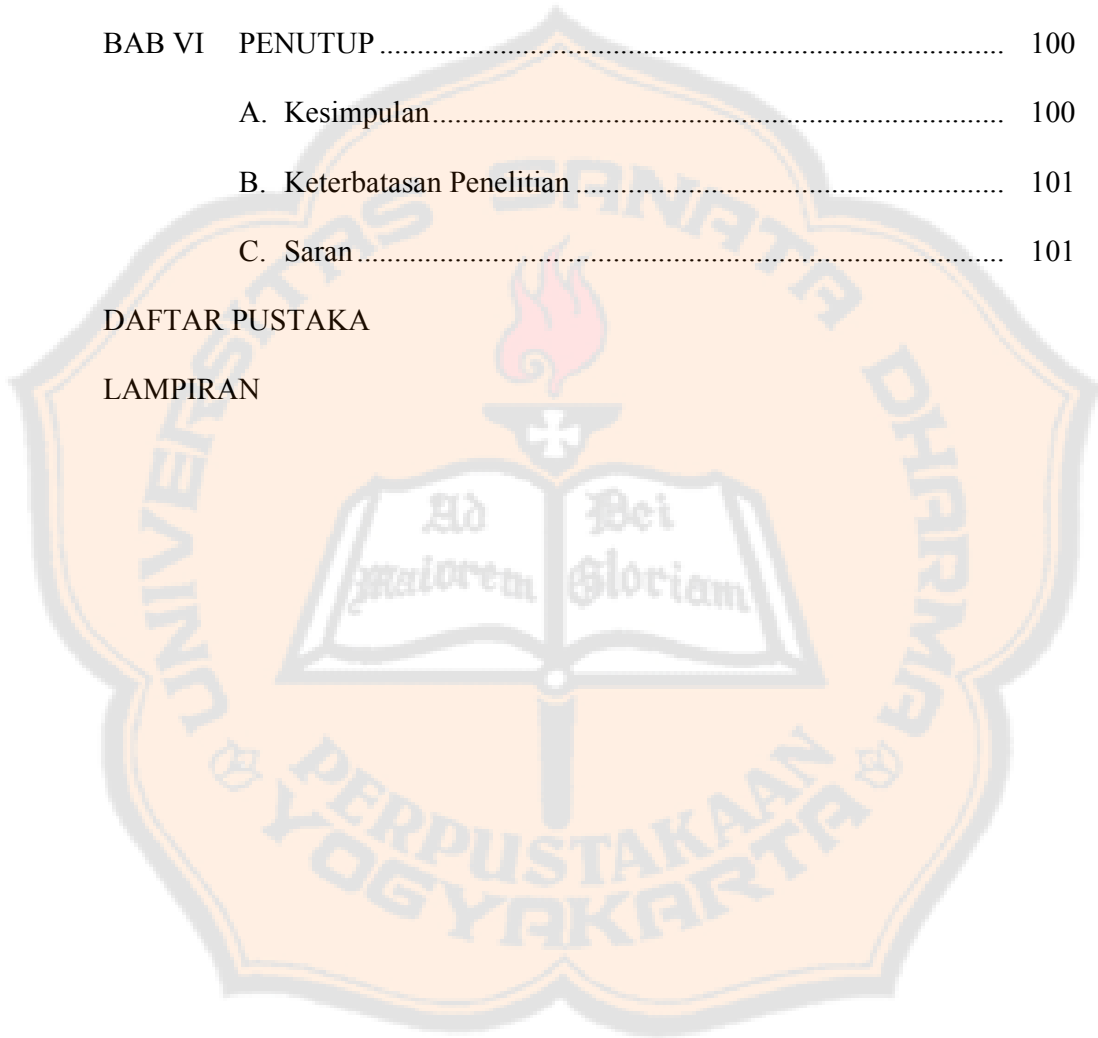
(Patricia Anggit Sri Harsono)

DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS .....	v
HALAMAN KATA PENGANTAR .....	vi
HALAMAN DAFTAR ISI .....	viii
HALAMAN DAFTAR TABEL.....	xi
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	xii
HALAMAN ABSTRAK.....	xiii
HALAMAN ABSTRACT.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	3
C. Pembatasan Masalah .....	3
D. Tujuan Penelitian.....	3
E. Manfaat Penelitian.....	3
BAB II LANDASAN TEORI .....	5
A. Biaya.....	5
B. Teori Efisien .....	19
C. Harga Jual.....	22

	D. <i>Target Costing</i> .....	25
BAB III	METODE PENELITIAN .....	45
	A. Jenis Penelitian .....	45
	B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	45
	C. Ruang Lingkup Penelitian .....	45
	D. Jenis dan Sumber Data yang Diperlukan.....	46
	E. Teknik Pengumpulan Data .....	47
	F. Teknik Analisis Data .....	48
BAB IV	GAMBARAN UMUM SUBJEK PENELITIAN .....	50
	A. Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	50
	B. Lokasi Perusahaan.....	52
	C. Tujuan Didirikannya Perusahaan .....	54
	D. Modal Perusahaan .....	55
	E. Struktur Organisasi.....	56
	F. Keperensialiaan .....	62
	G. Produksi.....	64
	H. Unit Penunjang .....	71
	I. Pemasaran.....	72
	J. Pengendalian Mutu.....	73
	K. Lain-lain .....	74
BAB V	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	77
	A. Deskripsi Data .....	77
	B. Penentuan Harga Pokok Pokok Menurut Perusahaan	

Penentuan Harga Pokok Dengan Metode <i>Target Costing</i> ....	77
C. Upaya yang Dilakukan PT. Djitoe Indonesia Tobako untuk Menekan Biaya Guna Efisiensi Biaya Produksi.....	89
BAB VI PENUTUP .....	100
A. Kesimpulan.....	100
B. Keterbatasan Penelitian .....	101
C. Saran.....	101
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

<b>Tabel Judul</b>	<b>Halaman</b>
1. Tabel V.1.Pemakaian Bahan Baku.....	75
2. Tabel V.2. Pemakaian Bahan Baku dan Biaya.....	76
3. Tabel V.3. Anggaran Bahan Penolong.....	79
4. Tabel V.4. Anggaran Biaya <i>Overhead</i> Lainnya.....	80
5. Tabel V.5. Total Anggaran Biaya <i>Overhead</i> Perusahaan.....	81
6. Tabel V.6. Total Biaya Produksi.....	82
7. Tabel V.7.Perbandingan dengan produk lain.....	83
8. Tabel V.8. Perhitungan Harga Pokok Produksi.....	86
9. Tabel V.9. Pemakaian Bahan Baku dan Biaya Setelah <i>target costing</i> .....	90
10. Tabel V.10. Pemakaian Bahan Penolong.....	93
11. Tabel V.11. Perbandingan Biaya Bahan Baku Sebelum dan Sesudah <i>Target Costing</i> .....	94
12. Tabel V.11. Perbandingan Biaya Bahan Penolong Sebelum dan Sesudah <i>Target Costing</i> .....	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
1. Gambar II.1.	Gambaran <i>Target Costing</i> .....	24
2. Gambar II.2.	Rantai Nilai dan <i>Target Costing</i> .....	27
3. Gambar II.3.	Model <i>Target Costing</i> .....	28
4. Gambar II.4.	Penerapan <i>Target Costing</i> .....	33
5. Gambar IV.1.	Struktur Organisasi PT Djitoe ITC.....	54
6. Gambar IV.2.	Contoh kertas Sigaret untuk melinting .....	62
7. Gambar IV.3.	Contoh kertas pembungkus rokok .....	63
8. Gambar IV.4.	Contoh kertas pembungkus pres rokok .....	64

**ABSTRAK**

**ANALISIS TARGET COSTING  
UNTUK PENETAPAN HARGA JUAL PRODUK BARU  
Studi Kasus Pada PT. Djitoe Indonesia Tobako**

Patricia Anggit Sri Harsono  
NIM : 102114068  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
2014

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana penentuan harga jual produk pada perusahaan apabila menggunakan metode *target costing*.

Jenis penelitian adalah studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan menggunakan metode rekayasa nilai (*valuee engineering*)

Berdasarkan analisis data diketahui bahwa 1) Dengan menggunakan rekayasa nilai harga jual dapat ditekan menjadi Rp325,00 sehingga dapat diciptakan produk rokok filter dengan harga bersaing dan kualitas baik. 2) Biaya produksi untuk produk baru dapat ditekan menjadi Rp386,51 melalui penggantian distributor (untuk tembakau dan saos), mengganti bahan baku (cengkeh) dan mengganti bahan penolong (seperti lem, gabus filter, kertas sigaret, kertas *cellophone* dan kertas *bal*).

**ABSTRACT**  
**ANALYSIS OF TARGET COSTING**  
**AS DETERMINATION OF A NEW PRODUCT SELLING PRICE**  
**A Case Study at PT. Djitoe Indonesia Tobako**

Patricia Anggit Sri Harsono  
NIM : 102114068  
Sanata Dharma University  
Yogyakarta  
2014

The aim of the research is to analyze the calculation of product price using target costing method.

The type of the research is a case study. The data were obtained by interview and documentation. Data analysis technique is descriptive analysis by using value engineering method.

The result showed that by using value engineering method, 1) The company could modified the selling price by Rp325,00 (compared with similar product). This means that it had a new selling price of filter cigarette product at a competitive price and good quality. 2) Production cost for the new product can be reduced by Rp386,51 through changing of the distributor of tobacco and “saos”, changing the direct material (cloves) and indirect materials (glue, cork filter, cigarette paper, cellophane paper and wrapping paper).



## BAB 1 PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Persaingan diseluruh lini usaha pada era globalisasi saat ini memberikan tantangan yang luar biasa kepada para pebisnis. Pesatnya perkembangan teknologi memicu lahirnya berbagai jenis produk maupun jasa yang beragam dengan variasi harga yang berbeda-beda. Tentunya hal tersebut semakin mendorong ketatnya persaingan dalam pasar bisnis. Untuk itu diperlukan suatu strategi bisnis agar produk yang dihasilkan mampu bersaing dengan produk dari kompetitor sehingga perusahaan mampu mempertahankan posisinya.

Salah satu cara yang dapat ditempuh dalam menjaga eksistensi perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan usaha yang semakin ketat adalah menetapkan suatu standar harga yang tepat untuk produk atau jasa yang dihasilkannya. Penetapan harga barang atau jasa akan berbeda pada masing-masing jenis perusahaan karena faktor dan kondisi lingkungan yang berbeda pada tiap jenis perusahaan. Penetapan harga jual yang tepat sangat penting bagi perusahaan, selain untuk menjaga eksistensi perusahaan, penetapan harga jual juga berguna untuk memenuhi keinginan konsumen, tetapi disisi lain perusahaan tetap dapat mencapai laba yang diinginkan.

Penetapan harga inilah yang terkadang mempersulit langkah perusahaan. Bila perusahaan tidak mampu melakukan pengendalian atas biaya, maka biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi akan membengkak. Hal ini

akan berdampak besar pada penetapan harga. Jika perusahaan tidak mampu melakukan pengendalian biaya produksi maka akan mengakibatkan harga jual terlalu mahal sehingga sulit untuk dijangkau konsumen. Harga jual yang terlampau mahal akan mendorong konsumen untuk beralih pada produk pesaing yang harganya lebih terjangkau.

Penetapan harga jual pada perusahaan manufaktur dipengaruhi sejak proses desain produk dan proses produksi. Oleh karena itu, biaya-biaya tersebut harus ditekan atau dikurangi. Tidak mudah mengurangi biaya begitu saja, diperlukan cara yang tepat dalam menganalisa aktivitas atau pemicu biaya apa saja yang perlu dikurangi, dipertahankan atau bahkan ditingkatkan. Untuk itulah dibutuhkan metode yang tepat untuk membantu perusahaan menentukan harga jual yang sesuai dengan keinginan konsumen tetapi tetap memberikan keuntungan bagi perusahaan agar mampu bertahan di dalam persaingan bisnis

*Target costing* mempertimbangkan seluruh biaya produk atau jasa dalam siklus hidup produk dan bertujuan untuk menurunkan biaya total sebuah produk atau jasa. Tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan menerapkan *target costing* adalah untuk menurunkan total biaya dari total biaya sebelumnya sehingga perusahaan pun bisa mendapatkan laba yang maksimal tanpa harus menaikkan harga jualnya dan mampu memenuhi keinginan konsumen baik dari segi harga, kualitas maupun fungsi produk tersebut. Oleh karena itu, *target costing* dapat dijadikan sebagai salah satu metode yang dapat membantu perusahaan dalam menetapkan harga jual suatu produk dengan melakukan efisiensi biaya pada proses produksi.

B. Rumusan Masalah:

1. Bagaimana penentuan harga jual produk baru di PT. Djitoe Indonesia Tobako jika menggunakan metode *target costing*?
2. Bagaimana upaya yang dapat dilakukan PT. Djitoe Indonesia Tobako agar harga jual produk baru dengan metode *target costing* dapat terpenuhi?

C. Batasan Masalah

Pada penulisan ini penulis membatasi masalah pada:

Penelitian yang dilakukan difokuskan pada produksi rokok filter dengan bantuan mesin (sigaret kretek mesin).

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan metode *target costing* dapat dijadikan sebagai alat untuk menetapkan harga jual produk baru.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Perusahaan

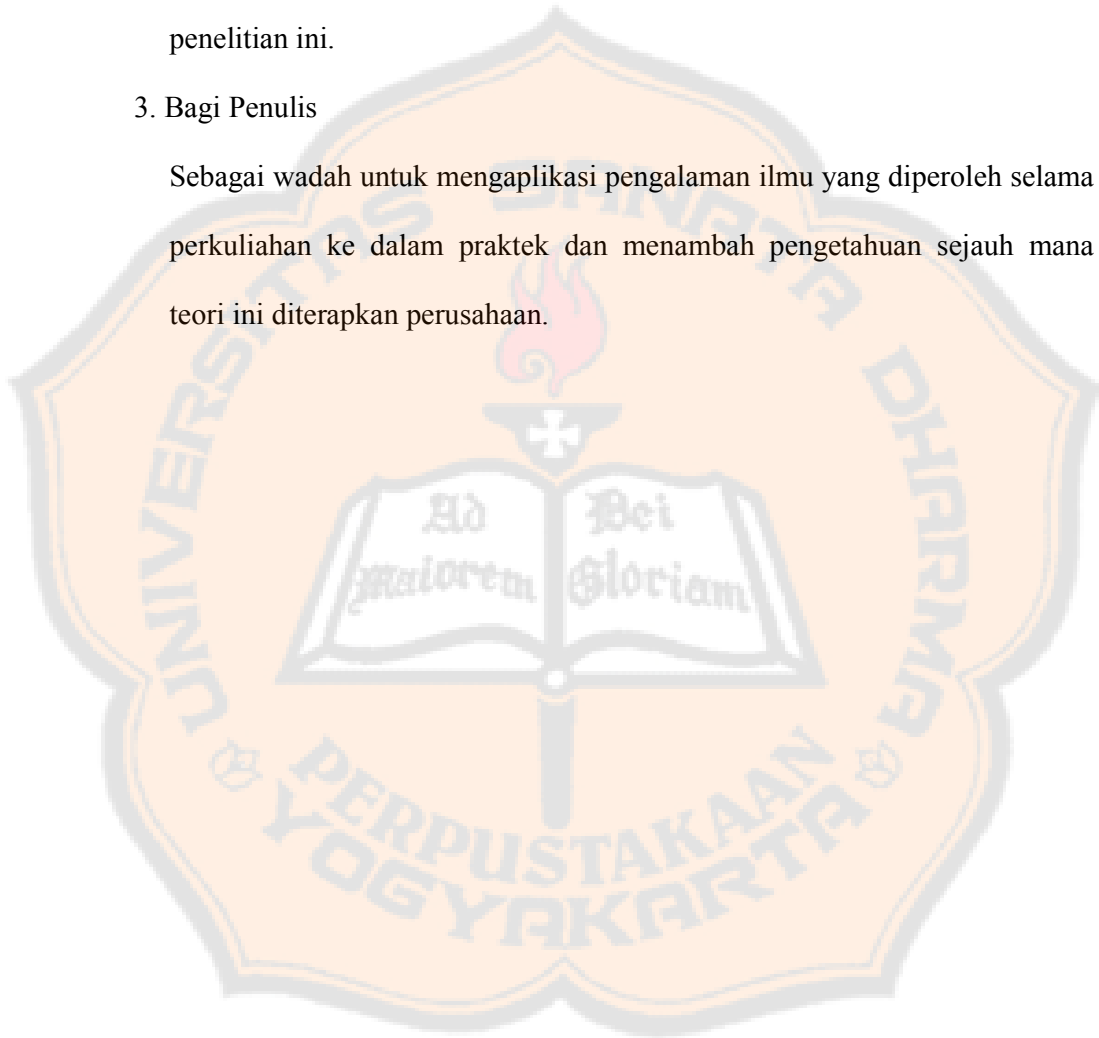
Sebagai alternatif dan sumbangan pemikiran bagi pihak PT. Djitoe Indonesia Tobako di Surakarta dalam menerapkan *target costing* dalam upaya penentuan harga jual yang disesuaikan dengan pengeluaran-pengeluaran biaya yang telah dikeluarkan dalam produksi untuk efisiensi biaya produksi.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Sebagai bahan masukan untuk menambah karya tulis yang dapat dijadikan literatur dalam penelitian selanjutnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

3. Bagi Penulis

Sebagai wadah untuk mengaplikasi pengalaman ilmu yang diperoleh selama perkuliahan ke dalam praktek dan menambah pengetahuan sejauh mana teori ini diterapkan perusahaan.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Biaya

##### 1. Pengertian Biaya

Biaya berkaitan pada segala jenis usaha, baik manufaktur maupun pelayanan. Dalam perencanaan dan pengendalian, manajer memerlukan informasi mengenai keadaan organisasi. Dari sudut pandang akuntansi, kebutuhan akan informasi tersebut berkaitan dengan biaya dari suatu organisasi. Mulyadi (1991:8) mengungkapkan definisi biaya dalam arti luas yaitu, "Pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu". Sedangkan dalam arti sempit, Mulyadi (1991:10) mengungkapkan, "Biaya dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva". Supriyono (2010:16) menjelaskan, "Biaya adalah harga perolehan yang dikorbankan atau digunakan dalam rangka memperoleh penghasilan (*revenues*) dan akan dipakai sebagai pengurang penghasilan".

Demikian pula menurut Bustami dan Nurlela (2007:4), mereka mengungkapkan, "Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu". Hansen dan Mowen (2009 : 47) menjelaskan, "Biaya adalah kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau dimasa

depan bagi organisasi”. Menurut Carter dan Usry (2004:29), “Biaya adalah sebagai nilai tukar, prasyarat, atau pengorbanan yang dilakukan guna memperoleh manfaat”.

Biaya merupakan kas atau nilai setara dengan kas yang dikorbankan untuk barang dan jasa yang diharapkan dapat memberikan manfaat pada saat ini atau masa mendatang bagi organisasi, disebut setara dengan kas karena sumber daya non kas dapat ditukarkan dengan barang atau jasa yang dikehendaki. Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa biaya merupakan pengorbanan sumber daya ekonomis untuk mencapai tujuan tertentu di masa yang akan datang.

## 2. Klasifikasi Biaya

Untuk membantu pihak manajemen dalam mencapai tujuannya, suatu klasifikasi biaya diperlukan untuk mengembangkan data biaya. Menurut Supriyono (2010:18-36) biaya dapat digolongkan sebagai berikut:

a. Penggolongan biaya berdasarkan obyek atau pusat biaya yang dibiayai:

### 1) Biaya Langsung (*Direct Cost*)

yaitu biaya yang terjadinya atau manfaatnya dapat diidentifikasi kepada obyek atau pusat biaya tertentu.

## 2) Biaya Tidak Langsung (*Indirect Cost*)

yaitu biaya yang terjadinya atau manfaatnya tidak dapat diidentifikasi pada obyek atau pusat biaya tertentu, atau biaya yang manfaatnya dinikmati oleh beberapa obyek atau pusat biaya.

b. Penggolongan biaya berdasarkan hubungannya dengan tendensi perubahannya terhadap aktivitas atau volume produksi atau kegiatan perusahaan:

1) Biaya variabel, yaitu biaya-biaya yang selalu berubah secara proporsional sesuai dengan perbandingan volume kegiatan perusahaan. Biaya satuan tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan, jadi biaya satuan konstan. Contoh utama biaya ini: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, sebagian biaya overhead seperti biaya listrik, gas, dan air yang dibayar dengan pemakaian.

2) Biaya semivariabel, yaitu biaya yang jumlah totalnya akan berubah sesuai dengan perubahan volume kegiatan, akan tetapi sifat perubahannya tidak sebanding. Semakin tinggi volume kegiatan semakin besar jumlah biaya total, semakin rendah volume kegiatan semakin rendah biaya, tetapi perubahannya tidak sebanding. Contoh biaya ini: gaji *salesman/salesgirl* yang sistem penggajiannya dengan gaji tetap plus persentase tertentu

dari penjualan, biaya reparasi dan pemeliharaan dan lain-lain.

Biaya ini tetap jumlahnya dalam kisaran (*range*) tertentu.

3) Biaya tetap, yaitu biaya yang jumlah totalnya tetap konstan tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan atau aktivitas sampai dengan tingkatan tertentu. Biaya satuan (*unit cost*) akan berubah berbanding terbalik dengan perubahan volume kegiatan, semakin tinggi volume kegiatan semakin rendah biaya satuan, semakin rendah volume kegiatan semakin tinggi biaya satuan. Contoh: biaya penyusutan yang dihitung dengan metode garis lurus dan upah yang tetap untuk beberapa periode tertentu.

c. Penggolongan biaya berdasarkan dalam hubungannya dengan departemen produksi, biaya digolongkan menurut:

1) Biaya Departemen Produksi, yaitu biaya yang dibebankan atas diperhitungkan pada bagian/departemen yang secara langsung menangani pembuatan barang (produk). Contoh: biaya baku departemen X.

2) Biaya Jasa atau Departemen Pembantu, yaitu biaya yang dibebankan pada departemen yang menyediakan fasilitas/memberikan servis untuk departemen lain (dengan departemen produksi atau departemen pembantu lainnya). Contoh: biaya gaji departemen pembantu listrik.



d. Penggolongan biaya sesuai dengan tujuan pengambilan keputusan:

1) Biaya Relevan (*Relevant Cost*)

yaitu biaya yang akan mempengaruhi pengambilan keputusan, oleh karena itu biaya tersebut harus diperhitungkan dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dapat berupa pemilihan dua alternatif atau pemilihan lebih dari dua alternatif. Contoh: membeli atau membuat produk, menerima atau menolak pesanan khusus, mengganti atau tetap memakai mesin lama, penentuan harga jual dan sebagainya.

2) Biaya Tidak Relevan (*Irrelevant Cost*)

yaitu biaya yang tidak mempengaruhi pengambilan keputusan, oleh karena itu biaya ini tidak perlu diperhitungkan atau dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan.

e. Penggolongan biaya berdasarkan hubungannya dengan fungsi-fungsi pokok dari kegiatan/aktivitas perusahaan, biaya terdiri atas:

1) Biaya produksi, yaitu semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai. Biaya produksi dapat digolongkan ke dalam:

a) Biaya Bahan Baku

adalah harga perolehan dari bahan baku yang dipakai didalam pengolahan produk.

b) Biaya Tenaga Kerja Langsung

adalah semua balas jasa yang diberikan kepada karyawan pabrik yang manfaatnya dapat diidentifikasi atau diikuti jejaknya pada produk tertentu yang dihasilkan perusahaan.

c) Biaya Overhead Pabrik

adalah biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung, yang elemennya dapat digolongkan ke dalam:

i) Biaya bahan penolong

adalah harga perolehan bahan penolong yang dipakai di dalam pengolahan produk.

ii) Biaya tenaga kerja tidak langsung

adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan pabrik, akan tetapi manfaatnya tidak dapat diidentifikasi atau diikuti jejaknya pada produk tertentu yang dihasilkan perusahaan.

iii) Penyusutan dan amortisasi aktiva tetap pabrik

iv) Reparasi dan pemeliharaan aktiva tetap pabrik

v) Biaya listrik, air pabrik

vi) Biaya asuransi pabrik

vii) Biaya overhead lain-lain

2) Biaya pemasaran, yaitu biaya dalam rangka penjualan produk selesai sampai dengan pengumpulan piutang menjadi kas. Misalnya: biaya iklan, gaji penjual dan lain-lain.

Biaya ini meliputi biaya untuk melaksanakan:

- a) Fungsi penjualan
- b) Fungsi penggudangan produk selesai
- c) Fungsi pengepakan dan pengiriman
- d) Fungsi advertensi
- e) Fungsi pemberian kredit dan pengumpulan piutang
- f) Fungsi pembuatan faktur atau administrasi penjualan

3) Biaya administrasi dan umum, yaitu semua biaya yang berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum. Biaya ini terjadi dalam rangka penentuan kebijaksanaan, pengarahan, dan pengawasan kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Termasuk dalam biaya ini gaji pimpinan tertinggi perusahaan, personalia, sekretariat, akuntansi, hubungan masyarakat, keamanan dan sebagainya.

4) Biaya keuangan, yaitu semua biaya yang terjadi dalam melaksanakan fungsi keuangan. Misalnya: biaya bunga.

### 3. Biaya Produksi

Biaya merupakan bagian dari harga pokok produksi yang dikorbankan dalam usaha untuk memperoleh penghasilan, sedangkan harga pokok dapat pula disebut dengan bagian dari pada harga pokok

perolehan atau harga beli aktiva yang ditunda pembebanannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa biaya produksi adalah biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi. Biaya digolongkan dalam beberapa kategori seperti teori yang telah diuraikan sebelumnya. Jika digolongkan menurut fungsinya, menurut Mulyadi (2005:13-14) biaya dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu biaya produksi, biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum. Biaya produksi adalah biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi siap untuk dijual. Contohnya adalah biaya depresiasi mesin dan *equipment*, biaya bahan baku, biaya bahan penolong, biaya gaji karyawan yang bekerja dalam bagian-bagian, baik yang langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan proses produksi. Munawir (2002 : 326) mengungkapkan biaya produksi (*production cost*) adalah biaya-biaya yang berkaitan dengan pengolahan (*manufacture*) atau mengubah bahan baku menjadi barang yang siap jual atau dikonsumsi, maupun biaya pelaksanaan atau pemberian jasa/pelayanan.

Supriyono (2007:19) menjelaskan, biaya produksi menurut objek pengeluarannya, secara garis dibagi menjadi 3 kelompok antarlain:

a. Biaya Bahan Baku

Bahan adalah barang yang akan diproses atau diolah menjadi produk selesai, atau barang yang akan merupakan bagian dari produk selesai. Sedangkan barang yang bukan bahan adalah barang yang akan dikonsumsi dalam perusahaan tetapi tidak merupakan bagian dari

produk selesai. Biaya bahan merupakan salah satu elemen penting dari biaya produksi.

Bahan baku adalah bahan yang akan diolah menjadi bagian produk selesai dan pemakaiannya dapat diidentifikasi atau diikuti jejaknya atau merupakan bagian integral pada produk tertentu. Bahan baku disebut juga bahan langsung, untuk membedakannya dari bahan lain yang nilainya relatif rendah. Oleh karena itu, biaya bahan baku adalah harga perolehan dari bahan baku yang dipakai dalam pengolahan produk.

Biaya bahan baku bersama dengan biaya tenaga kerja langsung disebut biaya utama (*prime cost*). Bahan penolong (*indirect materials*) merupakan bahan yang dipakai dalam proses produksi yang tidak diidentifikasi dengan produk jadi dan nilainya relatif kecil. Biaya yang timbul karena pemakaian bahan penolong disebut biaya bahan penolong. Biaya bahan penolong adalah harga perolehan bahan penolong yang dipakai di dalam pengolahan produk. Sedangkan biaya bahan penolong dapat dipertimbangkan untuk diidentifikasi ke dalam biaya *overhead* pabrik.

b. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja adalah semua karyawan perusahaan yang memberikan jasa kepada perusahaan. Dalam melaksanakan karyanya dapat digolongkan sesuai dengan fungsi dimana karyawan bekerja,

yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi administrasi dan umum serta fungsi keuangan (apabila dianggap perlu dipisahkan).

Biaya tenaga kerja adalah semua balas jasa (teken prestasi) yang diberikan oleh perusahaan kepada semua karyawan. Sesuai dengan fungsi dimana karyawan bekerja, biaya tenaga kerja dapat digolongkan kedalam biaya tenaga kerja pabrik/produksi, biaya tenaga kerja pemasaran, biaya tenaga kerja administrasi dan umum. Tenaga kerja langsung adalah tenaga yang langsung menangani proses produksi. Oleh karena itu, biaya tenaga kerja langsung adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan pabrik yang manfaatnya dapat diidentifikasi atau diikuti jejaknya pada produk yang dihasilkan perusahaan.

c. Biaya *Overhead* Pabrik

Biaya-biaya selain bahan baku dan tenaga kerja langsung yang diperlukan untuk memproduksi barang disebut biaya *overhead* pabrik. Oleh karena hubungan biaya *overhead* terhadap produk adalah hubungan tak langsung maka biaya *overhead* pabrik disebut juga biaya tak langsung. Biaya *overhead* pabrik adalah biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

Menurut Mulyadi (2005:193-195) biaya *overhead* pabrik digolongkan menjadi 3 golongan antaralain:

1) Penggolongan biaya *overhead* pabrik menurut sifatnya

Penggolongan biaya ini dikelompokkan menjadi:

- a) Biaya bahan penolong
- b) Biaya reparasi dan pemeliharaan
- c) Biaya tenaga kerja tidak langsung
- d) Biaya yang timbul sebagai akibat penilaian terhadap aktiva tetap
- e) Biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu
- f) Biaya *overhead* pabrik lain yang secara langsung memerlukan pengeluaran uang

2) Penggolongan biaya *overhead* pabrik menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan

Penggolongan biaya ini dikelompokkan menjadi:

- a) Biaya *overhead* pabrik tetap
- b) Biaya *overhead* pabrik variabel
- c) Biaya *overhead* pabrik semi variabel

3) Penggolongan biaya *overhead* pabrik menurut hubungannya dengan departemen

Penggolongan biaya ini dikelompokkan menjadi:

- a) Biaya *overhead* pabrik langsung departemen (*direct departmental overhaed expenses*)

b) Biaya *overhead* pabrik tidak langsung departmen (*indirect departmental overhead epenses*)

#### 4. Metode Penentuan Harga Pokok Produksi

##### a. Perbandingan Metode *Full Costing* dengan Metode *Variabel Costing*:

Metode variabel costing maupun *full costing* merupakan metode penentuan harga pokok produksi. Perbedaan pokok yang ada diantara keduanya adalah terletak pada perlakuan terhadap biaya produksi yang berperilaku tetap. Adanya perlakuan terhadap biaya produksi ini akan mempunyai akibat pada: (a) perhitungan harga pokok produksi dan (b) penyajian laporan rugi-laba.

Perbedaan kedua metode ini dijelaskan sebagai berikut, Mulyadi (1991:132-135):

##### 1) Metode *Full Costing* Ditinjau dari Sudut Penentuan Harga Pokok Produksi

*Full costing* atau sering disebut *absorption* atau *conventional costing* adalah metode penentuan harga pokok produksi, yang membebankan seluruh biaya produksi, baik yang berperilaku tetap maupun variabel kepada produk. Harga pokok produksi metode produksi menurut metode *full costing* terdiri dari:



Penjualan	Rp XXX
Dikurangi: Harga Pokok Produksi*	<u>(XXX)</u>
Laba kotor	XXX
Dikurangi B.Penjualan & Adm dan Umum	<u>(XXX)</u>
Laba bersih	Rp XXX
Ket: *Harga Pokok Produksi	
Biaya bahan baku	Rp XXX
Biaya tenaga kerja langsung	XXX
Biaya <i>Overhead</i> pabrik:	
Tetap	XXX
Variabel	<u>XXX</u>
Harga pokok produksi	Rp XXX

Dalam metode *full costing*, biaya *overhead* pabrik, baik yang berperilaku tetap maupun variabel, dibebankan kepada produk yang diproduksi atas dasar tarif yang ditentukan dimuka pada kapasitas normal atau atas dasar biaya *overhead* pabrik sesungguhnya. Oleh karena itu, biaya *overhead* pabrik tetap akan melekat pada harga pokok persediaan produk dalam proses dan persediaan produk jadi yang belum laku dijual, dan baru dianggap sebagai biaya (unsur harga pokok penjualan) apabila produk jadi tersebut telah terjual.

Karena biaya *overhead* pabrik dibebankan kepada produk atas dasar tarif yang ditentukan dimuka pada kapasitas normal,

maka jika dalam suatu periode biaya *overhead* pabrik sesungguhnya berbeda dengan yang dibebankan tersebut, akan terjadi pembebanan *overhead* lebih (*overapplied factory overhead*) atau pembebanan biaya *overhead* pabrik kurang (*underapplied factory overhead*).

2) Metode *Variabel Costing* Ditinjau dari Sudut Penentuan Harga Pokok Produksi

*Variabel costing* adalah metode penentuan harga pokok produksi yang hanya membebankan biaya-biaya produksi variabel saja ke dalam harga pokok produk. Harga pokok produk menurut metode *variabel costing* terdiri dari:

Penjualan	Rp XXX
Dikurangi: Harga Pokok Produksi*	(XXX)
Margin kontribusi	XXX
Dikurangi Biaya Tetap**	(XXX)
Laba bersih	XXX
Ket : *Harga Pokok Produksi:	
Biaya bahan baku	Rp XXX
Biaya tenaga kerja langsung	XXX
Biaya <i>Overhead</i> pabrik variabel	XXX

Harga pokok produk	XXX
Biaya Adm & Umum Variabel	XXX
Biaya Penjualan Variabel	<u>XXX</u>
Total Biaya Variabel	XXX
<b>**Biaya Tetap</b>	
Biaya <i>overhead</i> pabrik tetap	Rp XXX
Biaya pemasaran tetap	XXX
Biaya administrasi & umum tetap	<u>XXX</u>
Biaya tetap	XXX

Dalam metode *variabel costing*, biaya *overhead* pabrik tetap diperlakukan sebagai biaya sampai saat produk yang bersangkutan dijual. Jadi biaya *overhead* pabrik yang terjadi, baik yang berperilaku tetap maupun yang variabel, masih dianggap sebagai aktiva (karena melekat pada persediaan) sebelum persediaan tersebut terjual. Sebaliknya metode *variabel costing* tidak menyetujui penundaan pembebanan biaya *overhead* pabrik tetap tersebut (atau dengan kata lain tidak menyetujui pembebanan biaya *overhead* tetap kepada produk).

#### B. Teori Efisien

Manajemen harus melakukan berbagai macam usaha untuk meminimumkan biaya yang dibutuhkan agar dapat menghasilkan dan mencapai manfaat untuk saat ini dan masa yang akan datang akibat adanya persaingan global yang semakin kompetitif. Mengurangi biaya yang

diperlukan untuk mencapai tujuan berarti perusahaan akan menjadi efisien.

Efisien adalah salah satu cara untuk menilai efisiensi. Suatu perusahaan yang efisien adalah suatu perusahaan yang dalam produksinya menghasilkan barang atau jasa dengan cepat, lancar dan dengan pemborosan yang minimum. Efisiensi merupakan suatu ukuran keberhasilan yang dinilai dari segi besarnya sumber/ biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan.

Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk melaksanakan efisiensi biaya adalah sebagai :

1. Melakukan efisiensi biaya produksi

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melaksanakan proses produksi. Perlu direncanakan secara matang dan dikendalikan sebaik-baiknya, karena walaupun proses produksi dapat berjalan dengan lancar dan baik namun apabila tidak didukung dengan usaha untuk dapat menekan biaya produksi serendah-serendahnya akan berakibat naiknya biaya produksi.

Kondisi tersebut dapat dicapai dengan berusaha mengendalikan biaya-biaya yang terjadi dalam perusahaan, terutama biaya yang berkenaan langsung dengan produksi karena dengan mengendalikan biaya produksi seefisien mungkin, maka akan dihasilkan harga pokok produksi yang lebih rendah, di mana dengan harga pokok produksi yang

lebih rendah itu perusahaan akan mampu bersaing di pasaran, sehingga perusahaan dapat memperoleh laba yang optimal.

Perusahaan harus benar-benar mempertimbangkan dengan baik pembelian material ataupun alat produksi lainnya, diantaranya mengenai harga, kualitas, biaya angkut, penyimpanan, pemeliharaan, dan diskon. Usahakan untuk bekerja sama dengan rekanan yang mampu menyediakan material ataupun alat produksi lainnya yang diperlukan dengan harga dan kualitas yang baik, sehingga akan mengurangi resiko kerusakan produk yang dapat mengakibatkan pemborosan.

## 2. Melakukan efisiensi dan kinerja karyawan

Pemimpin perusahaan harus mampu meningkatkan produktivitas dan mendorong pekerjanya untuk lebih efektif dalam bekerja. Meningkatkan produktivitas dapat dilakukan dengan mengembangkan kompetensi pegawai dan mengurangi biaya pada pos-pos yang kurang penting. Selain itu pekerjaan benar-benar harus diawasi dan dilaksanakan seefektif mungkin, sehingga perusahaan mampu meningkatkan mutu produk, meminimalisasi kerusakan produk, mengurangi pemborosan, baik waktu maupun biaya, tanpa harus mengurangi jumlah karyawan, dan juga tetap menjaga kepuasan pelanggan.

## 3. Menetapkan biaya standar

Menetapkan biaya standar sangat penting untuk memberikan pedoman kepada manajemen berapa biaya yang seharusnya boleh terjadi dalam melaksanakan kegiatan produksi, sehingga memungkinkan manajemen untuk mengevaluasi apakah efisiensi perusahaan atas biaya produksi sudah tercapai. Hasil evaluasi tersebut dapat dijadikan pertimbangan dalam melakukan perbaikan metode produksi, pemilihan tenaga kerja dan kegiatan yang lain. Selain itu biaya standar juga sangat berperan dalam pengendalian pengeluaran biaya produksi, sehingga diharapkan dengan digunakannya biaya standar, biaya produksi dapat ditekan serendah mungkin, yang pada akhirnya akan mengoptimalkan laba yang dicapai.

Efisiensi biaya seringkali dianggap sebagai kebijakan yang tidak menyenangkan, karena perusahaan harus “menggencangkan ikat pinggang”, tetapi harus disadari efisiensi bukanlah kebijakan yang mempersulit diri, tetapi menghilangkan pengeluaran-pengeluaran yang tidak perlu, sehingga perusahaan tetap dapat berjalan secara efektif dan memperoleh hasil yang optimal.

### C. Harga Jual

#### 1. Pengertian Harga Jual

Harga adalah nilai barang atau jasa yang diungkapkan dalam satuan rupiah atau satuan uang lainnya. Peran harga sangat penting baik dari sudut pandang konsumen maupun sudut pandang produsen. Harga merupakan komponen besar dari kepuasan konsumen, dan nilai produk

adalah apa yang dirasakan konsumen, jadi pembeli membantu menetapkan nilai dari produk.

Philip Kotler dan Armstrong (2008:439), mendefinisikan harga adalah sejumlah uang yang dibebankan atas suatu produk atau jasa, atau jumlah dari nilai yang ditukar konsumen atas manfaat-manfaat karena memiliki atau menggunakan produk atau jasa tersebut. Sedangkan menurut Kent B. Monroe (2000:609), harga adalah rasio formal yang menunjukkan jumlah uang atau barang atau jasa yang diperlukan untuk mendapatkan sejumlah barang atau jasa tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa harga adalah sejumlah uang atas suatu produk barang atau jasa sebagai nilai tukar atas manfaat yang dirasakan konsumen.

## 2. Tujuan Penetapan Harga Jual

Didalam menentukan harga jual, perusahaan harus jelas dalam menentukan tujuan yang hendak dicapainya, karena tujuan tersebut dapat memberikan arah dan keselarasan pada kebijaksanaan yang diambil perusahaan. Menurut Philip Kotler (2008:638) ada enam tujuan penetapan harga oleh perusahaan, yaitu:

- a. Kelangsungan hidup
- b. Laba sekarang maksimum
- c. Pendapatan sekarang maksimum
- d. Pertumbuhan penjualan maksimum

- e. *Skimming* pasar maksimum
- f. Kepemimpinan mutu produk

### 3. Metode Penentuan Harga Jual

Penentuan harga jual harus disesuaikan dengan jenis perusahaan, produk dan pasarnya. Salah satu peran perusahaan yang terpenting adalah memberikan kebijakan dalam penentuan harga jual untuk mendapatkan keuntungan guna mempertahankan pasarnya. Menurut Basu Swastha (2005:154), metode menentukan harga jual berdasarkan biaya antaralain:

#### a. *Cost Plus Pricing Method*

Dalam penentuan harga jual ini, biaya yang digunakan sebagai dasar penentuan dapat didefinisikan sesuai dengan metode penentuan harga pokok produk yang digunakan. Dalam metode ini, penjual atau produsen menetapkan harga untuk satu unit barang yang besarnya sama dengan jumlah biaya per unit, ditambah dengan suatu jumlah laba yang diinginkan. Rumus perhitungan *cost plus pricing method* yaitu:

$$\text{Harga jual} = \text{Biaya total} + \text{Margin}$$

#### b. *Mark Up Pricing Method*

Metode ini biasanya dipakai oleh para pedagang. Para pedagang akan menentukan harga jualnya dengan cara menambahkan *mark up* yang diinginkan pada harga beli per satuan. Presentase yang



ditetapkan berbeda untuk setiap jenis barang. Dalam metode ini, harga jual dihitung dengan rumus:

$$\text{Harga Jual} = \text{Harga Beli} + \text{Mark up}$$

#### c. Penetapan Harga oleh Produsen

Dalam metode ini, harga yang ditetapkan oleh perusahaan adalah awal dari rangkaian harga yang ditetapkan oleh perusahaan-perusahaan lain dalam saluran distribusi. Oleh karena itu, penetapan harga oleh produsen memegang peranan penting dalam menentukan harga akhir barang. Dalam menetapkan harga jualnya, produsen dapat berorientasi pada biaya.

Proses penetapan harga dimulai dengan menghitung biaya per unit barang yang dihasilkan, kemudian menambahkan sejumlah *mark up* tertentu. Produsen menggunakan rumus yang mereka anggap cocok bagi mereka, tentunya berdasarkan pengamatan atas produk yang dihasilkannya.

#### D. *Target Costing*

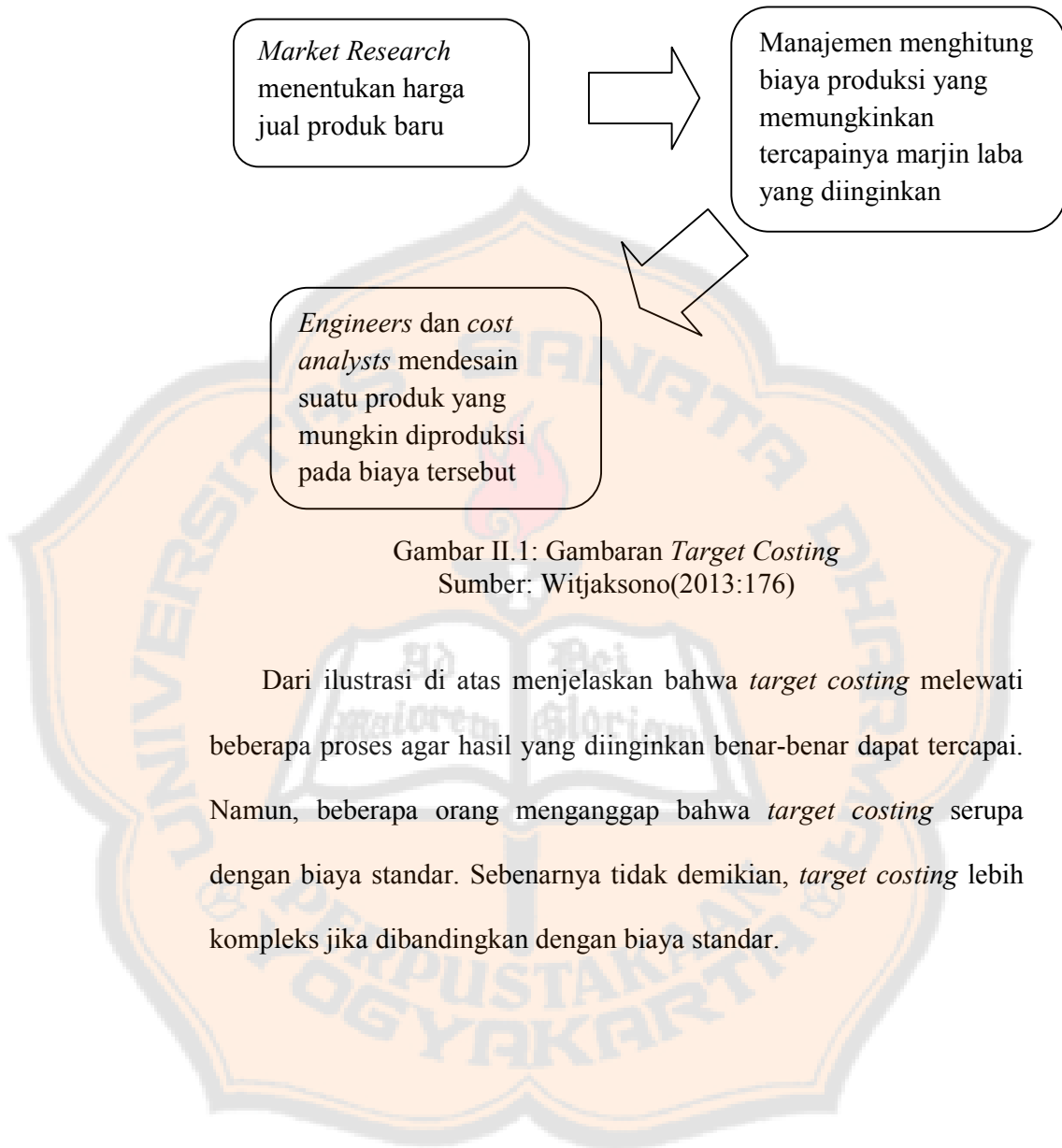
##### 1. Pengertian *Target Costing*

Perusahaan tidak selalu memiliki kemampuan untuk menentukan harga jual produk seperti yang dikehendakinya, Karena seringkali terdapat sejumlah pesaing yang telah menjual produk yang sama dengan harga tertentu, sehingga dalam menentukan harga jual produknya, perusahaan harus menyesuaikan dengan harga pesaing dan daya beli masyarakat. Kondisi pasar semacam ini membuat metode-

metode yang dipakai sebelumnya seringkali menjadi tidak relevan dengan keadaan yang dialami perusahaan.

Oleh sebab itulah, perusahaan harus menggunakan pendekatan yang berbeda di dalam menentukan harga jual produknya. Perusahaan tidak dapat lagi membuat produknya, menentukan biaya produknya dan harga jualnya, lalu memasarkannya kepada masyarakat. Tetapi perusahaan lebih dulu menentukan biaya produknya, baru kemudian membuat produk yang sesuai dengan biaya yang telah ditetapkan tersebut. Terlebih dahulu melakukan penentuan biaya produk lalu setelah itu memproduksinya sesuai tingkat biaya yang diinginkan oleh karena itu metode *target costing* diperlukan untuk membantu mengatasi permasalahan di perusahaan.

Rudianto (2006:259) mengemukakan, “Target biaya atau *target costing* adalah metode penentuan biaya produksi dimana perusahaan terlebih dulu menentukan biaya produksi yang harus dikeluarkan berdasarkan harga pasar kompetitif, dengan demikian perusahaan memperoleh laba yang diharapkan.” Sedangkan, Hansen dan Mowen (2004:505) menyatakan, “*Target costing* adalah perbedaan antara harga penjualan yang dibutuhkan untuk menangkap pangsa pasar yang telah ditentukan terlebih dahulu dan laba per unit yang diinginkan.



Gambar II.1: Gambaran *Target Costing*  
Sumber: Witjaksono(2013:176)

Dari ilustrasi di atas menjelaskan bahwa *target costing* melewati beberapa proses agar hasil yang diinginkan benar-benar dapat tercapai. Namun, beberapa orang menganggap bahwa *target costing* serupa dengan biaya standar. Sebenarnya tidak demikian, *target costing* lebih kompleks jika dibandingkan dengan biaya standar.

Witjaksno (2013:176) menjelaskan perbedaan mendasar dalam penentuan harga pokok produk antara pendekatan *target costing* dengan pendekatan tradisional:



Dari ilustrasi diatas perbedaan mendasar antara pendekatan tradisional dan pendekatan biaya sasaran adalah dalam hal tahapan desain produk dan tahapan penetapan harga jual. Secara tradisional proses produksi dimulai dari desain produk barang/jasa, dilanjutkan menghitung harga pokok produk, kemudian penetapan harga jual produk baru bisa dihitung laba atau rugi. Pendekatan ini memiliki kelemahan yakni bilamana harga jual tidak bisa didikte oleh perusahaan, alias sudah “*given*”. Contohnya saja adalah jasa photo copy, dimana harga jual pasar saat ini misalnya saja Rp 60/lembar

ukuran kertas A4 70 gram. Tentu bila pengusaha menjual dengan harga diatas Rp 60/lembar, tentu resikonya adalah tidak laku. Dalam kondisi demikian pengusaha dituntut agar dengan harga Rp 60/lembar ia telah dapat mengantongi keuntungan yang memadai. Bagaimana caranya? Tentu saja dengan “menekan” biaya, alias menetapkan target biaya produksi.

Dari ilustrasi tersebut Armanto Witjaksono (2013:177) mendefinisikan: “*Target costing* adalah suatu sistem dimana (1) penentuan harga pokok produk adalah sesuai dengan yang diinginkan (target) sebagai dasar penetapan harga jual produk yang akan memperoleh laba yang diinginkan, atau (2) penentuan harga pokok sesuai dengan harga jual yang pelanggan rela membayarnya.”

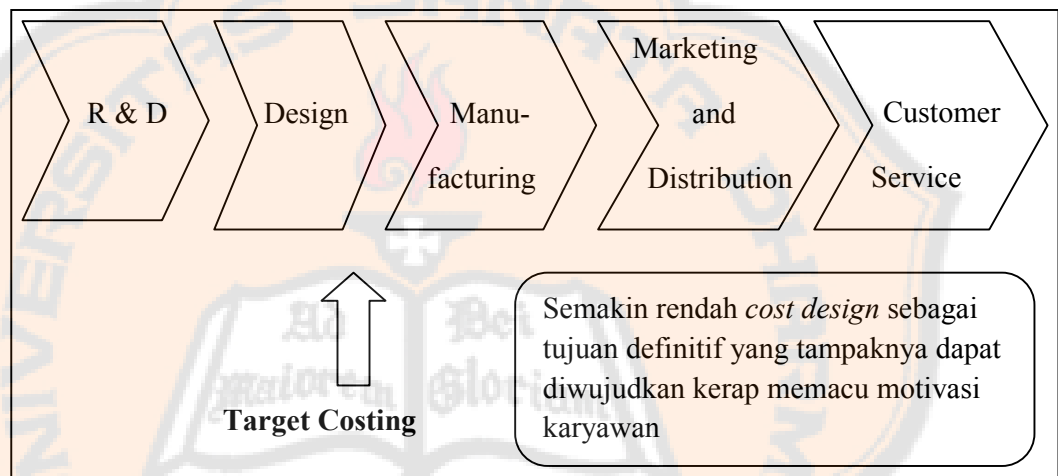
Ford(1923) dalam Blocher, Chen dan Lin (2007:169) menjelaskan, Teknik yang disebut sebagai perhitungan biaya berdasarkan target, dimana perusahaan menentukan biaya yang harus dikeluarkan berdasarkan harga pasar kompetitif, dengan demikian perusahaan dapat memperoleh laba yang diharapkan:

$$\text{Target Price} - \text{Target Profit} = \text{Target Cost} ; \text{ atau}$$

$$\text{Harga jual} - \text{laba yang diharapkan} = \text{target biaya}$$

2. Model Penerapan *Target Costing*

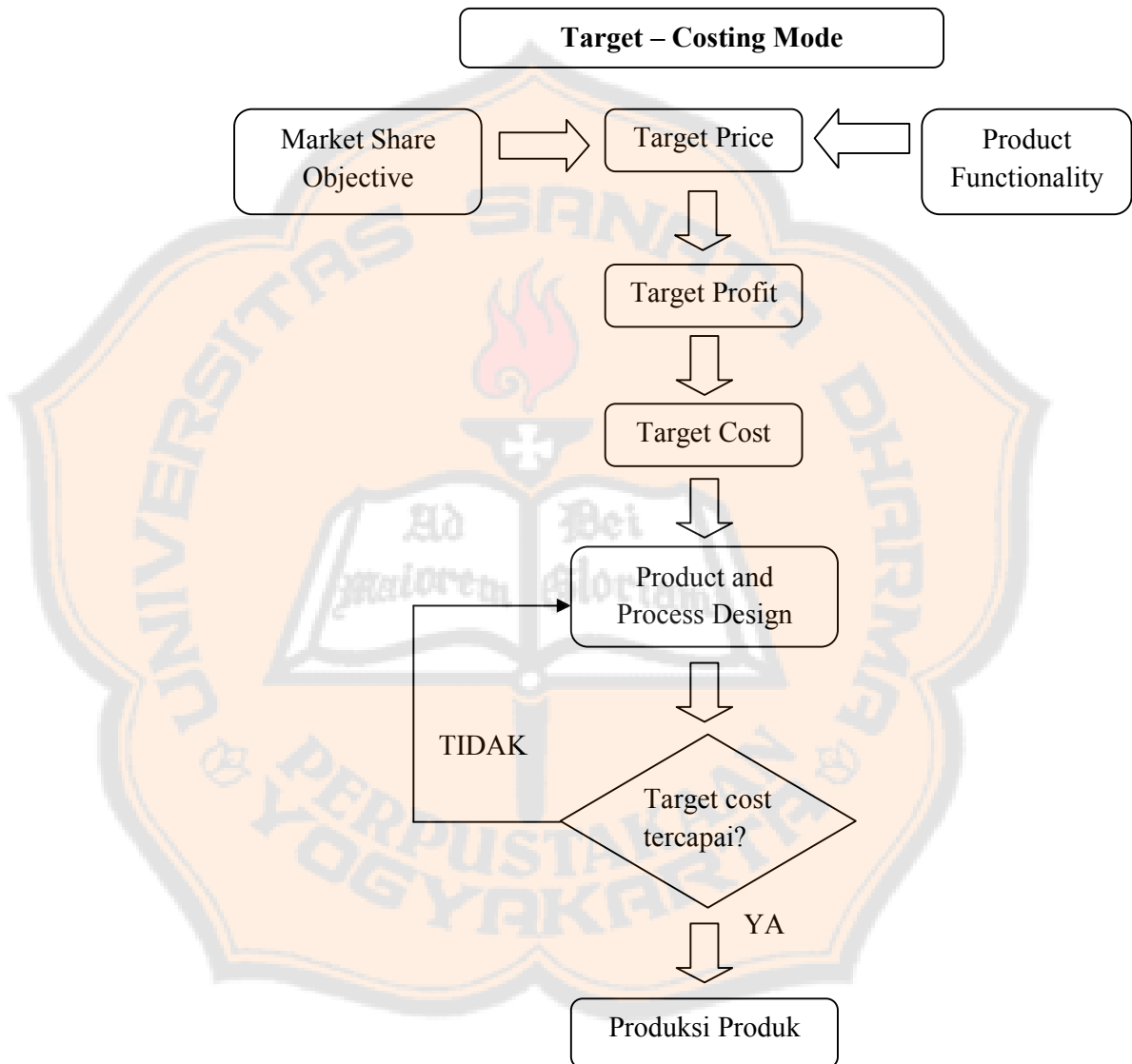
Witjaksono (2013:178) menjelaskan harga pokok produk tidak terlepas dari kegiatan sepanjang rantai nilai (*Value Chain*). Oleh karena itu hubungan rantai nilai dan *target costing* dapat dilihat dalam ilustrasi berikut:



Gambar II.2: Rantai Nilai dan *Target Costing*

Sumber: Witjaksono (2013:178)

Selain itu, proses penetapan target costing hingga penetapan harga dapat diuraikan dalam model berikut, Witjaksono (2013:178) :



Gambar III.3: Model *Target Costing*  
 Sumber: Witjaksono (2013:178)

### 3. Pendekatan *Target Costing*

Kusumawati (2001) menyatakan dalam *target costing* ada empat pendekatan mendasar yang harus diperhatikan, yang terdiri dari:

#### a) Pendekatan kebutuhan konsumen

Pemahaman pendekatan konsumen merupakan kunci sukses dalam *target costing*. Hal ini diperoleh dengan cara sebagai berikut ini:

- 1) Mengumpulkan informasi pasar yang meliputi: harga, kualitas, pengiriman, pelayanan, teknologi, dan kinerja.
- 2) Mendokumentasikan kebutuhan konsumen terkait karakteristik produk yang diinginkan oleh konsumen.
- 3) Membandingkan produk pesaing-pesaing yang ada di pasar untuk memiliki kemampuan menggunakan celah pasar yang masih ada.

#### b) Pendekatan struktur biaya masa depan

Aktivitas berpengaruh bagi perusahaan dalam bentuk struktur biaya saat ini dan masa yang akan datang. Struktur biaya masa depan dalam *target costing* hendaknya mencerminkan hal-hal sebagai berikut ini:

##### 1) Analisis struktur biaya

Struktur biaya memberikan sarana untuk mengidentifikasi adanya pemborosan yang nantinya akan ditiadakan selama perancangan produk dan proses yang dilakukan untuk masa mendatang dengan perbaikan yang terus-menerus.



## 2) Model biaya pesaing

Secara umum proses memerlukan faktor-faktor pengembangan yang menyesuaikan biaya produk saat ini untuk perbedaan yang kompetitif di dalam tingkat upah tenaga kerja, jam tenaga kerja, pembelian dan skala produksi, perbedaan perkembangan ekonomi dan kompleksitas.

## 3) Faktor komparatif

Faktor ini dikembangkan untuk masing-masing elemen struktur biaya, guna mengubah biaya saat ini ke dalam biaya-biaya yang diestimasi. Perubahan tersebut diharapkan mampu mendukung komparatif (perbandingan) untuk dasar evaluasi mengenai kemampuan pengendalian biaya.

## 4) Model praktik yang terbaik

Model praktik terbaik dalam *target costing* mempertimbangkan karakteristik unggulan, proses-proses industri, pengembangan kegiatan manufaktur yang terbaik, dan pengetahuan ekonomi terbaik sebagai faktor penunjang, perkumpulan perdagangan industri, hasil riset dan pengembangan, serta informasi yang dikumpulkan dari para konsultan dan ahli.

## 5) Informasi pesaing

Merupakan informasi yang dapat dikumpulkan dari sumber data eksternal, meliputi: laporan-laporan tahunan yang dipublikasikan secara terbuka, brosur-brosur dari kegiatan pemasaran pesaing,

informasi berdasarkan *database* yang tersedia secara komersial, laporan dari pemerintah maupun sumber berita baik itu dengan lingkup lokal, nasional, maupun internasional.

#### 6) Model biaya internal

Merupakan model biaya internal yang berusaha menghubungkan pemicu biaya dengan elemen khusus dan struktur biaya dari sebuah produk. Dalam hal ini pemicu biaya memiliki pengaruh penting dalam penetapan biaya per unit, yang menyediakan kesempatan terbesar untuk analisis *value* dari pengurangan biaya yang diinginkan serta akhirnya menetapkan harga jual sesuai dengan *target costing*.

#### c) Pendekatan perancangan produk

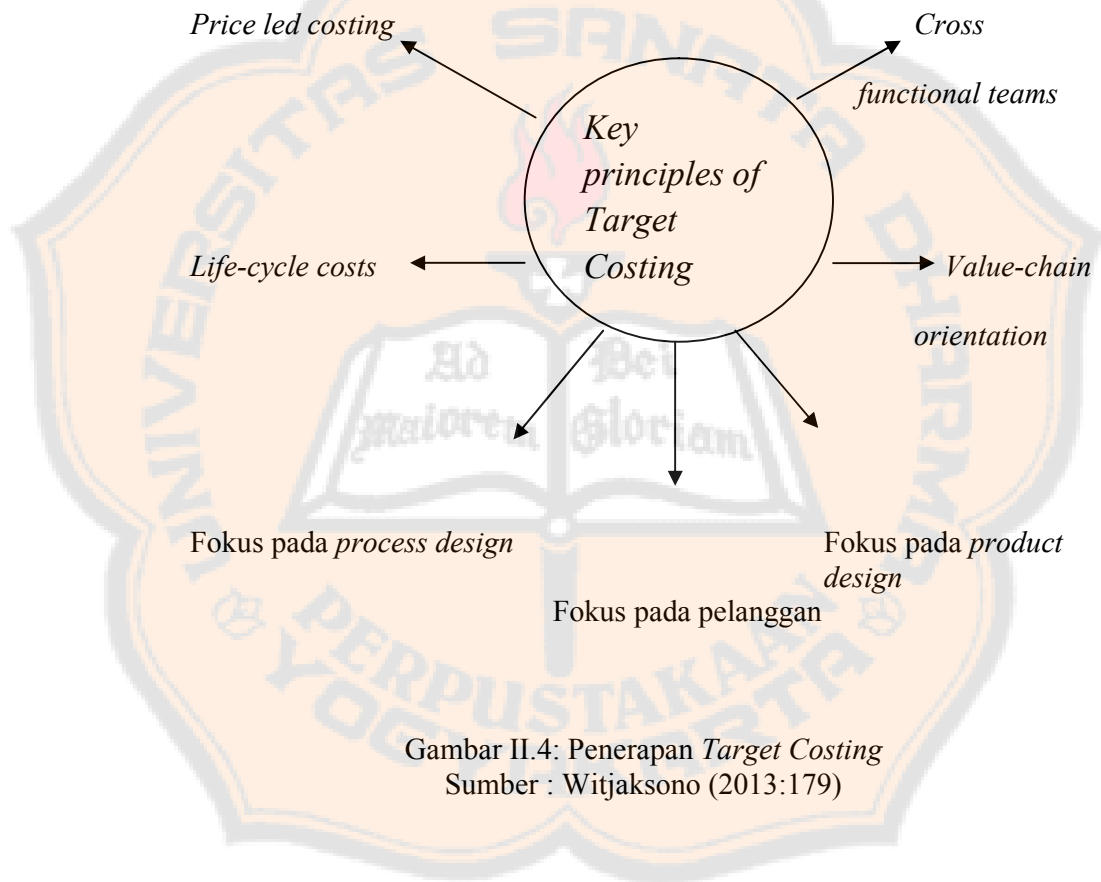
Pertimbangan tentang pengaruh dari berbagai pemicu biaya selama perancangan produk dapat membantu perusahaan menciptakan perspektif yang berbeda. Hal yang perlu diperhatikan dalam upaya perancangan produk adalah keterlibatan pemasok, penempatan siklus pengembangan dan perekayasa nilai yang dapat terpenuhi bila kita mendasarkan pada konsep *value chain* dalam menganalisis aktivitas, sehingga aktivitas yang memiliki nilai tambah dapat dipertahankan sedangkan aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah dapat dihilangkan untuk menurunkan biaya produksi guna mencapai *target costing* yang diharapkan.

d) Pendekatan perbaikan secara terus-menerus

Banyak organisasi dewasa ini melaksanakan total quality management yang di dalamnya dilakukan perbaikan secara terus-menerus. *Target costing* juga merupakan upaya perbaikan secara terus-menerus yang diterapkan pada produk baru. Analisis struktur biaya dan model-model biaya yang telah dikembangkan dapat memperbaiki kualitas dengan jalan mengidentifikasi penyebab-penyebab biaya yang tidak bernilai tambah. Analisis ini hendaknya dilakukan secara terus-menerus sebagai upaya melakukan perbaikan yang berkelanjutan, sehingga pada akhirnya mendatangkan kemampuan mendapatkan manfaat yang lebih baik.

4. Prinsip-prinsip *Target Costing*

*Target costing* adalah suatu proses yang sistematis yang menggabungkan manajemen biaya dan perencanaan laba. Witjaksono (2013:179-181) menjelaskan bahwa proses ini menganut prinsip-prinsip, sebagai berikut:



Gambar II.4: Penerapan *Target Costing*  
 Sumber : Witjaksono (2013:179)

Dari ilustrasi diatas dijelaskan sebagai berikut:

a) Harga menentukan biaya (*Price-Led Costing*)

Persaingan yang semakin ketat dan kompetitif membuat penetapan harga jual produk bukanlah hal gampang. Harga jual kerap ditentukan oleh pasar, sehingga harga pasar (market price) digunakan untuk menentukan target biaya dengan formula berikut:

$$\text{Target biaya} = \text{Harga Pasar} - \text{Laba Kotor yang diinginkan}$$

b) Fokus pada pelanggan

Kehendak/kebutuhan pelanggan akan kualitas, biaya dan fungsi (functionality) secara simultan terdapat dalam produk dan dimanfaatkan dalam pengambilan keputusan berkenaan dengan desain dan perhitungan harga pokok produk. Bagi pelanggan manfaat atas fitur dan fungsi yang ditawarkan oleh produk harus lebih besar dari biaya perolehannya (alias harga jual dari sisi pandang pengusaha).

c) Fokus pada *design product* dan *design process*

Pengendalian biaya ditekankan pada tahapan desain produk dan tahapan desain proses produksi. Dengan demikian setiap perubahan/rekayasa harus dilakukan sebelum proses produksi, dengan tujuan menekan biaya dan mengurangi waktu “time-to-market” terutama bagi produk baru.

d) *Cross Functional Team*

Tim/kelompok ini bertanggung jawab atas keseluruhan produk, dimulai dari ide/konsep produk hingga tahapan produksi penuh.

e) Melibatkan Rantai Nilai

Seluruh anggota yang terlibat dalam rantai nilai, dimulai dari pemasok barang/jasa, distributor, hingga pelanggan dilibatkan dalam proses *target costing*.

f) Orientasi Daur Hidup Produk

Meminimalkan biaya selama daur hidup produk, diantara harga bahan baku, biaya operasi, pemeliharaan, dan biaya distribusi serta biaya bauran pemasaran.

5. Kendala Menerapkan *Target Costing*

Witjaksono (201:183) mengungkapkan bahwa penerapan *target costing* ternyata tidak mudah. Berikut ini adalah kendala yang kerap dikeluhkan oleh perusahaan yang mencoba menerapkan *target costing*:

a) Konflik antar kelompok dan atau antar anggota kelompok.

b) Karyawan yang mengalami burnout karena tuntutan target penyelesaian pekerjaan.

c) Target waktu penyelesaian yang terpaksa ditambah.

d) Sulitnya melakukan pengaturan atas berbagai faktor penentu keberhasilan *target costing*.

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

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

#### 6. Asumsi Dasar *Target Costing*

*Target costing* sangat mungkin sesuai bagi perusahaan yang *Price Taker* dalam suatu pasar yang heterogen, dimana kompetisi menentukan harga jual produk barang/jasa, yang ditandai dengan karakteristik antaralain:

- a) Umumnya tidak layak atau tidak ada kehendak untuk menawarkan produk yang tak terjangkau oleh para kompetitor. Bila perusahaan menawarkan produk yang tak tersaingi maka persaingan “potong leher” oligopolistik akan muncul.
- b) Keunggulan spesifik suatu perusahaan akan menentukan arah dalam melakukan diferensiasi produk baru dari yang telah ada dipasaran, misalnya:
  - 1) *Cost Advantage*: produk yang sama/serupa namun dengan harga yang lebih murah.

- 2) Penambahan fungsi, misalnya: dengan tambahan fitur baru dengan harga yang kompetitif.

#### 7. Tahap-Tahap Pelaksanaan Target Costing

Adapun tahap-tahap dari pelaksanaan *target costing* yang dibagi menjadi 5 tahap, yaitu :

- a) Menentukan harga pasar kompetitif
- b) Menentukan laba yang diharapkan
- c) Menghitung target biaya pada harga pasar dikurangi laba yang diharapkan
- d) Gunakan rekayasa nilai (*value*) untuk mengidentifikasi cara-cara yang dapat digunakan agar terjadi penurunan biaya produksi
- e) Estimasi Biaya setelah rekayasa nilai

#### 8. *Value Engineering*

Menurut Malue (2013:949), "*Value Engineering* (Rekayasa Nilai) atau biasa disebut VE, adalah suatu aktivitas yang diperlukan untuk menganalisa apakah komponen-komponen dalam suatu produk dapat dikurangi biayanya tanpa harus mengurangi fungsi atau mutu dari produk tersebut".

Sedangkan Horngren (1993:438) menjelaskan, "*Value engineering is a systematic evaluation of all aspects of research and development, design of products and processes, production, marketing, distribution, and customer service, with the objective of reducing cost while satisfying customer needs.*" *Value engineering* dapat berupa hasil dari *improvements*



dalam desain produk, mengubah spesifikasi bahan baku atau modifikasi dalam metode proses produksi.

Witjaksono (2013:182) mengungkapkan, “*Value engineering analysis* bertujuan meningkatkan manfaat (*value*) produk bagi para pelanggan. Mengubah desain suatu bagian produk dapat meningkatkan biaya secara signifikan karena harus membutuhkan *tooling* baru, yang terpenting adalah memastikan manfaat akan lebih besar dari biaya yang harus ditanggung pelanggan.”

Tujuan sebagian besar *value engineering* yang diterapkan adalah bukan hanya untuk mengurangi biaya produk, tetapi juga untuk mencapai suatu tingkat tertentu dari *cost reduction* yang telah ditetapkan oleh *target costing* suatu perusahaan. Rekayasa nilai (*value engineering*) digunakan dalam penentuan biaya berdasarkan *target* untuk menekan biaya produk dengan menganalisis *trade-off* antara berbagai jenis fungsi produk dan biaya total produk.

Langkah pertama yang penting dalam rekayasa nilai adalah untuk melakukan analisis pelanggan selama tahap desain dari produk baru atau yang diperbaiki. Jenis umum dari rekayasa nilai yang diterapkan perusahaan – perusahaan adalah :

- a) Analisis fungsional, adalah sebuah jenis yang umum dari rekayasa nilai di mana biaya dan kinerja dari setiap fungsi atau fitur utama dari produk yang diteliti.

- b) Analisis desain, adalah sebuah bentuk umum dari rekayasa nilai di mana tim desainer mempersiapkan desain yang memungkinkan dari sebuah produk, masing-masing memiliki fitur yang serupa dengan tingkat kinerja dan biaya yang berbeda.
- c) Tabel biaya, adalah basis data terkomputerisasi yang menyertakan informasi menyeluruh mengenai pemicu biaya perusahaan.
- d) Teknologi kelompok, adalah sebuah metode untuk mengidentifikasi kemiripan pada komponen-komponen produk yang diproduksi sehingga komponen yang sama dapat digunakan dalam dua produk atau lebih dengan demikian dapat menekan biaya.
- e) Rekayasa gabungan, adalah sebuah metode baru yang penting yang menyatupadukan desain produk dengan produksi dan pemasaran pada keseluruhan siklus hidup produk.

Cara-cara tim dalam melakukan penerapan *Target Costing* menggunakan *Value Engineering*:

- a) Membuat rancangan produk yang manufacturing costnya lebih rendah.
- b) Mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang dianggap tidak memberi nilai tambah pada produk yang akan dihasilkan.
- c) Membuat rancangan produksi massal yang durasinya lebih pendek.
- d) Mencari sumber bahan baku dan bahan penolong yang harganya lebih murah.
- e) Mencari komponen atau *sparepart* alternatif yang harganya lebih.

- f) Mengubah/mengganti/mengurangi fitur produk yang akan dihasilkan (bila terpaksa).
- g) Dan lain sebagainya.

*Non value added* adalah salah satu biaya yang dapat dikurangi.

Aktivitas yang tidak bernilai tambah adalah salah satu aktivitas yang:

- a) Tidak perlu dan dapat dihilangkan
- b) Perlu tetapi tidak efisien dan dapat diperbaiki

Biaya yang tidak bernilai tambah yang merupakan akibat dari aktivitas yang tidak bernilai tambah dapat diartikan sebagai biaya-biaya dari aktivitas yang dapat dihilangkan tanpa mengganggu kualitas barang, penampilan barang, maupun nilai dari barang tersebut.

Ada lima aktivitas yang sering disebut sebagai sia-sia dan tidak perlu (Hansen dan Mowen, 2006) :

- a) *Scheduling* atau penjadwalan, adalah suatu aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menentukan kapan produk yang berbeda dapat masuk proses dan berapa banyak harus diproduksi.
- b) *Moving* atau pemindahan, adalah aktivitas yang mengkonsumsi waktu dan sumber daya untuk memindahkan bahan baku, barang setengah jadi, dan barang jadi dari departemen yang satu ke departemen yang lain.
- c) *Waiting* atau menunggu, adalah aktivitas dimana bahan baku atau barang setengah jadi mengkonsumsi waktu dan sumber daya dengan menunggu proses selanjutnya.

d) *Inspecting* atau pemeriksaan, adalah aktivitas di mana waktu dan sumber daya digunakan untuk memastikan produk yang dibuat memenuhi spesifikasi.

e) *Storing* atau penyimpanan, adalah aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya saat barang atau bahan baku dimasukkan ke dalam gudang persediaan.

Untuk mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah dapat dilakukan dengan 4 cara, yaitu:

a) Pengurangan Aktivitas

Pengurangan aktivitas adalah cara untuk mengurangi waktu dan sumber daya yang dipergunakan dari aktivitas tersebut.

b) Menghilangkan aktivitas

Cara untuk menghilangkan aktivitas dapat dilakukan jika aktivitas tersebut benar-benar tidak berguna.

c) Memilih aktivitas

Cara dalam memilih aktivitas dapat dilakukan dengan memilih aktivitas yang paling efisien dari sejumlah pilihan aktivitas.

d) Penggabungan aktivitas

Aktivitas yang tidak bernilai tambah digabungkan dengan aktivitas-aktivitas yang dapat digabungkan.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Penelitian yang akan dilaksanakan oleh penulis adalah penelitian diskriptif berupa studi kasus, yaitu penelitian yang memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan mendetail dimana subjek tersebut terbatas sehingga kesimpulan yang diperoleh hanya terbatas pada objek yang diteliti.

##### B. Tempat dan Waktu Penelitian

###### 1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian akan dilakukan di PT. Djitoe Indonesia Tobako di Jalan LU. Adisucipto No. 51 Surakarta.

###### 2. Waktu penelitian

Penelitian dilakukan pada bulan Desember 2013 sampai dengan Maret 2014

##### C. Ruang Lingkup Penelitian

###### 1. Subjek Penelitian

- a) Bagian Produksi
- c) Bagian Keuangan
- d) Bagian Administrasi

## 2. Objek Penelitian

Obyek penelitian hanya terbatas pada masalah biaya produksi (biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik) dan penerapan target costing.

### D. Jenis dan Sumber Data Yang Diperlukan

#### 1. Jenis data terdiri atas:

- a. Data kuantitatif, berupa data yang berhubungan dengan penetapan *target costing*, misalnya penetapan harga pokok produksi.
- b. Data kualitatif, berupa sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, proses produksi dan informasi lainnya yang relevan dengan penulisan ini.

#### 2. Sumber Data terdiri atas:

- a. Data primer, penulis meneliti secara langsung pada obyek penelitian dengan cara menyusun daftar pertanyaan, mengadakan wawancara langsung pada bagian keuangan dan akuntansi serta bagian produksi.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan serta informasi tertulis dari pihak lain dalam kaitannya dengan pembahasan judul. Data sekunder yang diperlukan antara lain:

- 1) Data biaya bahan baku
- 2) Data biaya tenaga kerja langsung
- 3) Data biaya overhead pabrik

- 4) Data-data lain yang menunjang kelengkapan data dalam penelitian

#### E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian, peneliti melakukan beberapa prosedur-prosedur pengumpulan data agar semua data yang dibutuhkan terkumpul dan relevan

##### 1. Survei Pendahuluan

Survei pendahuluan dilaksanakan untuk mengetahui gambaran umum perusahaan dan persoalan yang akan diteliti

##### 2. Studi Kepustakaan

Pada tahap ini teori-teori yang relevan digunakan sebagai dasar untuk memecahkan masalah yang akan diteliti.

##### 3. Survei Lapangan

Melaksanakan peninjauan dan pengamatan secara langsung pada perusahaan yang menjadi objek penelitian guna mendapatkan data yang diperlukan.

Teknik yang dilaksanakan antara lain:

##### a. Metode Dokumentasi

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara meneliti, mengumpulkan data mengenai sejarah perusahaan dan perkembangannya, serta penyusunan anggaran biaya produksi.

b. Metode Wawancara

Metode ini dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait untuk memperoleh informasi mengenai gambaran umum perusahaan serta perkembangannya.

c. Metode Observasi

Metode ini dilakukan dengan cara mengamati langsung objek yang diteliti untuk memperoleh data yang lebih mendalam disamping menggunakan metode wawancara.

F. Teknik Analisis Data

Berdasarkan masalah pokok dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka digunakan metode analisis sebagai berikut :

1. Untuk menjawab rumusan masalah yang pertama yaitu: "Bagaimana penentuan harga jual produk baru di PT. Djitoe Indonesia Tobako jika menggunakan metode *target costing*?" Dilakukan analisis sebagai berikut:
  - a) Mendiskripsikan perhitungan harga pokok produksi menurut perusahaan
  - b) Mengevaluasi perhitungan harga pokok produksi menurut perusahaan. Evaluasi ini dilakukan untuk menilai perhitungan harga pokok produksi menurut perusahaan telah sesuai dengan metode *target costing* atau belum.
  - c) Menghitung harga jual menurut metode *target costing*:
    - 1) Menentukan harga pasar kompetitif



- 2) Menentukan laba yang diharapkan
- 3) Menghitung target biaya pada harga pasar dikurangi laba yang diharapkan.

Biaya target = Harga jual yang diantisipasi – Laba yang diinginkan

Dimana :

- a.1) Harga jual yang diantisipasi merupakan harga yang bersedia dibayar oleh pelanggan atau dengan kata lain harga jual yang berlaku di pasar .
  - a.2) Laba yang diinginkan adalah tingkat pengembalian investasi (ROI) x nilai investasi yang diperlukan.
2. Untuk menjawab rumusan masalah yang kedua yaitu: “Bagaimana upaya yang dapat dilakukan PT. Djitoe Indonesia Tobako agar harga jual produk baru dengan metode *target costing* dapat terpenuhi?”
- a) Mengidentifikasi dan mendeskripsikan kondisi perusahaan.
  - b) Menggunakan rekayasa nilai (*value*) untuk mengidentifikasi cara-cara yang dapat digunakan agar terjadi penurunan biaya produksi.
  - c) Melakukan estimasi biaya setelah rekayasa nilai.
  - d) Membandingkan hasil perhitungan biaya standar dan biaya target (*target costing*) terhadap laba yang diperoleh oleh perusahaan.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### A. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Mula pertama Perusahaan Rokok Djitoe didirikan pada sekitar tahun 1960 yang berlokasi di Kampung Sewu, merupakan perusahaan milik perseorangan sebagai pemiliknya Bapak Soetantyo. Pada waktu itu produksinya hanya rokok kretek tangan lintingan tradisional, dan hanya dikerjakan oleh beberapa orang tenaga kerja yang sebagian terdiri dari keluarga sendiri. Perusahaan ini pertama kalinya didirikan oleh Bapak Soetantyo, yang diberi nama Perusahaan Rokok Djitoe, agar mudah dikenal dan gampang diingat oleh para konsumen. Djitoe dalam bahasa Jawa berarti siji dan pitu, sedangkan dalam bahasa Indonesia berarti tujuh belas. Angka tujuh belas bagi bangsa Indonesia, merupakan angka keramat.

Dengan kemajuan dan perkembangan Perusahaan Rokok Djitoe cukup baik, maka Bapak Soetantyo mempunyai pemikiran yang lebih jauh untuk meningkatkan dan memperkuat perusahaannya. Resminya pada tahun 1964 dengan bentuk badan hukum perusahaan perorangan dengan ijin mendirikan Nomor: 8124/1964. Produksi pada saat itu yang dihasilkan masih berupa rokok kretek tangan, pada awal tahun 1963 Perusahaan Rokok Djitoe mengalami kemunduran. Hal ini disebabkan adanya persaingan dengan munculnya berbagai perusahaan sejenis yaitu

perusahaan rokok lain di Solo yang disebabkan alat-alat yang dipergunakan kurang efisien sehingga perusahaan di dalam mempertahankan dan sekaligus mengembangkan usahanya, merasa perlu adanya tambahan modal yang digunakan untuk menggantikan atau menambah alat-alat yang lebih baik dan modern. Dengan adanya peraturan nomor: 7/1968 tentang pemberian Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN), dengan syarat perusahaan Rokok Djitoe, yang merupakan angin segar untuk kelanjutan dalam usahanya. Sehingga Bapak Soetantyo merubah dari perusahaan perorangan menjadi Perseroan Terbatas (PT), yaitu pada tanggal 7 Mei 1969 dengan disyahkan akte notaris H. Moeljanto dengan nomor: 4 tanggal 7 Mei 1969 dengan nama PT Djitoe Indonesia Tobacco Coy. Dimana hampir seluruh saham-sahamnya dimiliki oleh keluarga Bapak Soetantyo, dengan ditambah modal mendapat kepercayaan dari pemerintah berupa kredit PMDN. Setelah adanya akte perusahaan nomor: 7 tanggal 18 Februari 1970 dan tambahan berita Negara RI tanggal 30 Oktober 1979 Nomor 87.

Dengan bertambahnya peralatan dan mesin-mesin yang dimiliki, maka mampu mengikuti perkembangan kemajuan teknik didalam menunjang kebutuhan pasar yang bisa dicapai. Maka dari tahun ketahun perusahaan rokok Djitoe, mengalami kemajuan yang pesat baik volume penjualan maupun daerah pemasarannya.

Pada tahun 1971 PT. Djitoe Indonesia Tobacco Coy melengkapi peralatan dengan membeli satu set mesin percetakan, yang semula hanya

digunakan untuk cetak mencetak kebutuhan sendiri, seperti mencetak etiket/pembungkus, merk sigaret, label, dan lain-lainnya. Karena mutu cetakan cukup baik, lama kelamaan menjadi berkembang pada bidang percetakan. Disamping mencetak untuk kebutuhan sendiri juga menerima jasa dari Perusahaan lain, melayani pesanan barang cetakan/mencetakan. Bahkan sampai sekarang mesin cetak yang dimiliki bertambah banyak, sehingga merupakan Unit dari Perusahaan PT. Djitoe Indonesia Tobacco Coy yang diberi nama “Percetakan Asia Offset”

Dengan kemajuan-kemajuan yang dicapai semakin baik, yang ditambah lagi dengan peralatan satu unit mesin linting sigaret kretek filter, dan satu unit mesin linting sigaret warning filter. Sehingga merupakan suatu kemajuan-kemajuan yang dicapai oleh perusahaan rokok Djitoe. Dengan adanya kemajuan-kemajuan ini sehingga perlu memindahkan lokasi perusahaan ke alamat sekarang ini, tepatnya di JL. LU Adisucipto Nomor 51 Telp: 714757 Surakarta. Yang maksudnya agar dapat menunjang kemajuan-kemajuan Perusahaan di masa mendatang, baik dalam perluasan pabrik maupun dalam menyerap penambahan tenaga kerja.

## **B. Lokasi Perusahaan**

Lokasi perusahaan sangat penting karena lokasi perusahaan salah satu unsur untuk menentukan berhasil tidaknya suatu perusahaan, lokasi yang strategis membantu dalam operasi suatu perusahaan. Maka Bapak Soetantyo memindahkan lokasi perusahaannya ke jalan L.U. Adisucipto 51 Surakarta. Di

mana luas lahan pabrik sekitar 40.000 m<sup>2</sup>, dan pabrik dibagi menjadi 4 bagian yaitu : kantor pegawai, gudang rajang tembakau, gudang pembungkus (kertas pembungkus), linting.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan lokasi pabrik rokok PT DJITOE ITC adalah sebagai berikut :

1. Faktor Primer

a. Harga tanah

Karena harga tanah di pinggir kota relatif murah dibandingkan dengan harga tanah di dalam kota.

b. Prasarana pengangkutan

Letak lokasi pabrik yang strategis berada di dekat jalur jalan raya yang dilalui oleh kendaraan yang akan keluar masuk kota Solo.

c. Sumber bahan mentah

Tembakau yang biasa digunakan berasal dari daerah Boyolali, Temanggung, Muntilan, Weleri, Bojonegoro. Pengadaan cengkeh yang biasa didatangkan berasal dari daerah yaitu Purwokerto, Lampung, Sulawesi, Ambon, dan bila persediaan dalam negeri habis menggunakan cengkeh yang diimpor.

d. Tenaga kerja

Tenaga kerja terutama berasal dari daerah di sekeliling pabrik yaitu tenaga pelinting, tenaga ketok, dan tenaga pembungkus yang tidak memerlukan fasilitas pengangkutan tenaga kerja.

e. Pasar

Pasar dari produk perusahaan rokok PT DJITOE ITC adalah daerah Kalimantan, Sumatera, Nusa Tenggara, Sulawesi.

2. Faktor Sekunder

a. Lingkungan pabrik

Pabrik terletak di Jl. LU Adi Sucipto No.51 Surakarta yang merupakan daerah atau kawasan industri.

b. Fasilitas air

Dari PDAM kotamadya Surakarta, dan air dari sumur dengan menggunakan pompa listrik.

c. Fasilitas perbankan

Bank-bank yang berdekatan dengan perusahaan antara lain : BNI (Bank Nasional Indonesia), BRI (Bank Rakyat Indonesia), Bank Niaga.

**C. Tujuan Didirikan Perusahaan**

1. Intern Perusahaan

Intern perusahaan maksudnya adalah tugas dan fungsi perusahaan yang mencakup semua kegiatan dalam perusahaan. Memang tugas dan fungsi perusahaan tiap-tiap bagian berbeda-beda, tetapi pada dasarnya tugas yang dilaksanakan dalam perusahaan adalah untuk memajukan perusahaan.

2. Ekstern Perusahaan

Ekstern perusahaan di sini maksudnya adalah tugas dan fungsi perusahaan yang meliputi tugas di luar perusahaan, yang dampaknya

dirasakan oleh masyarakat. Tugas dan fungsi ekstern perusahaan antara lain :

- a. Menjalani kerjasama dengan perusahaan yang lebih besar maupun yang lebih kecil.
- b. Mengadakan kegiatan sosial di lingkungan perusahaan dengan memajukan kesejahteraan umum.
- c. Menciptakan lapangan pekerjaan yaitu memberikan lapangan pekerjaan kepada masyarakat yang sesuai dengan keahliannya sehingga dapat mengurangi pengangguran.
- d. Memberikan bantuan materi ataupun sponsor untuk kegiatan-kegiatan di lingkungan sekitar perusahaan.
- e. Menambah pendapatan Pemda yaitu dengan adanya pajak dan cukai yang dipungut.

#### **D. Modal Perusahaan**

Di dalam perusahaan rokok PT Djitoe ITC jika dilihat dari sumber modalnya terdiri dari :

##### **1. Saham Biasa**

Yaitu pemegang saham yang bilamana perusahaan mendapatkan laba berhak atas laba tersebut sebesar prosentase tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jenis saham ini yang banyak dimiliki oleh pihak umum, dan sebagian besar lagi dimiliki oleh kalangan keluarga sendiri.

## 2. Saham Preferen

Yaitu jenis saham yang pemegangnya berhak atas deviden tetap sekalipun perusahaan menderita rugi, berhak menerima secara tetap sebesar prosentase tertentu yang telah ditetapkan perusahaan.

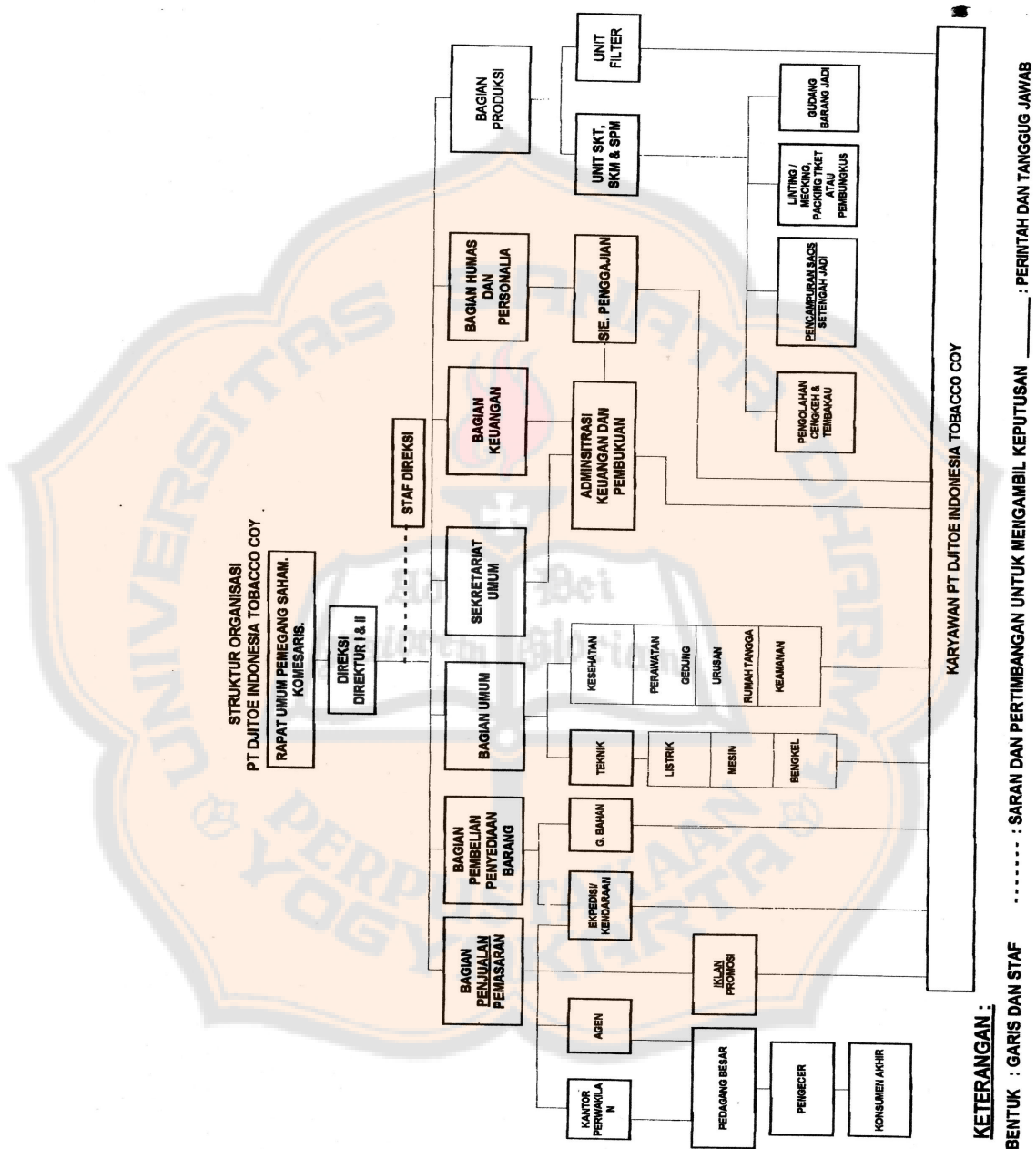
## 3. Saham Preferen Kumulatif

Yaitu jenis saham yang pemegangnya berhak atas deviden tetap, dan juga mempunyai hak atas pembayaran tahun yang lalu yang belum dibayarkan.

### E. Struktur Organisasi

Agar kegiatan yang dilakukan bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dari itu perlu organisasi yang baik, untuk menciptakan organisasi yang baik, penetapan organisasi penting karena untuk memenuhi tugas, wewenang dengan kemampuan dan besarnya perusahaan. Organisasi mempunyai pengertian sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Struktur organisasi yang digunakan PT DJITOE adalah bentuk garis dan staf dengan pertimbangan supaya tercipta kesatuan dalam pimpinan serta pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas. Adapun Struktur Organisasi pada PT DJITOE adalah sebagai berikut :





Gambar IV. 1 Struktur Organisasi PT Djitoe ITC (sumber : Personalia PT Djitoe ITC)

Tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam struktur organisasi tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Rapat Umum Pemegang Saham ( RUPS )

RUPS adalah suatu badan yang memiliki kekuatan tertinggi dalam perusahaan, di mana para anggotanya adalah pemegang saham yang berhak menentukan arah jalannya perusahaan.

2. Komisaris

Komisaris merupakan badan pengawas dan penasihat direksi, yang ditunjuk dan bertanggung jawab langsung pada RUPS. Komisaris beranggotakan dua orang.

Tugasnya yaitu :

- a. Memberi nasehat kepada direksi bilamana dipandang perlu.
- b. Mengawasi kegiatan perusahaan serta menilai kebijaksanaan direksi.

3. Direksi

Tugas Direksi I adalah :

- a. Melaksanakan fungsi sebagai pimpinan dan menjalin hubungan dengan pihak ekstern.
- b. Memberi laporan kepada pemegang saham mengenai perkembangan perusahaan, serta menentukan diadakannya RUPS.

Tugas Direksi II adalah :

- 1) Bertindak sebagai Direktur I pada saat direktur I berhalangan hadir.
- 2) Sebagai pengawas langsung yang bertanggung jawab penuh terhadap segala kegiatan intern perusahaan.

#### 4. Staf Direksi

Staf direksi sebagai badan penasehat dan sebagai pembantu direksi yang tugasnya membantu direktur dan memberikan saran atau pendapat dan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan atau perumusan kebijakan perusahaan.

#### 5. Bagian Keuangan

Bagian keuangan bertanggung jawab langsung kepada direksi, dan tugas bagian keuangan adalah :

- a. Menyelenggarakan atau mengatur anggaran perusahaan yang menyangkut penerimaan dan pengeluaran kas.
- b. Menyelenggarakan sistem pembukuan dan pengawasan keuangan yang baik dan teratur.
- c. Membuat dan mengajukan laporan keuangan direksi yang pelaksanaannya dibantu oleh seksi pembukuan.

#### 6. Bagian Umum

Bagian umum bertanggung jawab langsung kepada direksi, dan bagian ini bertanggung jawab untuk urusan :

- a. Teknik yang meliputi listrik, mesin dan bengkel kendaraan
- b. Kesehatan dan kebersihan
- c. Perawatan gedung dan bangunan
- d. Keamanan
- e. Urusan rumah tangga perusahaan dan dana sosial.

#### 7. Bagian Administrasi

Bagian ini bertanggung jawab langsung kepada direksi, dan tugasnya adalah:

- a. Mengurus keluar atau masuk surat-surat perusahaan
- b. Menyelenggarakan sistem file atau pengarsipan atas dokumen perusahaan.
- c. Mengadakan atau membuat laporan perkembangan perusahaan, yang meliputi anggaran baik secara berkala tiap tri wulan, maupun laporan pada akhir tahun.

#### 8. Bagian Humas dan Personalia

Bagian ini bertanggung jawab langsung kepada direksi, dan tugasnya adalah:

- a. Melaksanakan seleksi penerimaan karyawan baru.
- b. Mengatur tata tertib kerja bagi karyawan, serta menyelenggarakan dan mengawasi absensi karyawan dan pembayaran upah/gaji karyawan.
- c. Pemutusan hubungan kerja bagi karyawan yang tidak memenuhi syarat atau karyawan yang melanggar peraturan yang berlaku, baik yang diatur dalam peraturan perusahaan maupun yang ditetapkan dalam peraturan Menteri Tenaga Kerja.
- d. Mewakili perusahaan dalam hubungan dengan pihak ekstern, baik pihak pemerintah maupun umum, untuk memberi informasi yang berkaitan dengan perusahaan bagi pihak yang memerlukan.

- e. Mengelola dan mengusahakan kesejahteraan sosial bagi karyawan baik yang diterimakan secara rutin maupun yang diterimakan melalui ASTEK (Asuransi Sosial Tenaga Kerja) dan yang diatur dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja atau undang-undang ketenagakerjaan.
- f. Mengurus segala aktivitas yang berhubungan dengan segala hak dan kewajiban karyawan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

#### 9. Bagian Produksi

Bagian ini bertanggung jawab langsung kepada direksi, dan tugasnya adalah:

- a. Menjalankan proses produksi sesuai rencana yang telah ditetapkan baik untuk produksi pesanan maupun persediaan gudang barang jadi.
- b. Mengadakan perbaikan serta menjaga kualitas maupun kuantitas.
- c. Mengadakan pengawasan pelaksanaan proses produksi, serta pengawasan mesin atau peralatan produksi baik dalam pengoperasiannya maupun dalam perawatannya.

#### 10. Bagian Pembelian

- a. Melaksanakan pembelian bahan-bahan yang dibutuhkan, serta pembelian peralatan dan perlengkapan lainnya yang diperlukan.
- b. Mengatur barang-barang yang sudah dibeli bila tidak sesuai dengan pesanan baik secara kualitas maupun harga yang telah disetujui sebelumnya.
- c. Menyelenggarakan administrasi pembelian dan membuat laporan pembelian yang ditunjukkan kepada direksi.

## 11. Bagian Penjualan

Bagian penjualan bertanggung jawab kepada direksi, dan tugasnya adalah:

- a. Melaksanakan penjualan produk kekonsumen melalui lembaga perantara.
- b. Melaksanakan administrasi penjualan dan rekapitulasi penjualan secara berkala ataupun laporan pada akhir tahun.
- c. Menyelenggarakan saluran distribusi yang baik.
- d. Menyelenggarakan survei ke daerah pemasaran dalam upaya meningkatkan omset dan memperluas daerah pemasaran.

### F. Kepersonaliaan

#### 1. Klasifikasi Tenaga Kerja

- a. Borongan : 198 orang
- b. Harian : 187 orang
- c. Bulanan : 44 orang

Total : 429 orang

#### 2. Klasifikasi Tenaga Kerja Borongan

- a. Bagian Sigaret Kretek Tangan ( SKT )
  - 1) Linting : 106 orang
  - 2) Ketok : 38 orang
  - 3) Bungkus : 36 orang
- b. Bagian Sigaret Kretek Mesin ( SKM )
  - 1) Operator Pembantu : 10 orang
  - 2) Bungkus : 18 orang

### 3. Sistem Pemberian Upah

#### a. Karyawan Borongan Bagian Linting dan Ketok Rokok

- 1) Besarnya gaji dihitung dari banyaknya hasil lintingan yang dihasilkan ( per 1000 batang dengan upah Rp 9.750,00 ). Di mana gaji tersebut dibagi untuk tukang ketok dan linting dengan rincian sebagai berikut:

Tukang linting:  $\frac{2}{3}$  dari gaji normal

Tukang ketok :  $\frac{1}{3}$  dari gaji normal

- 2) Sistem berdasarkan Sanggan atau Struk gaji yang berdasarkan banyaknya linting rokok yang dihasilkan
- 3) Perhitungan lembur dihitung jika jumlah lintingan lebih dari 3500 batang per hari. Untuk uang yang didapat dihitung 50% dari gaji normal atau gaji per 1000 batang.
- 4) Upah uang tunggu diberikan sebesar 50 % dari gaji pokok.
- 5) Upah uang hari besar/libur diberikan sebesar satu kali gaji pokok.
- 6) Pemberian gaji diberikan per 3 hari, atau setiap hari rabu dan sabtu.

#### b. Karyawan Harian

- 1) Jam kerja karyawan harian adalah sebagai berikut :
  - a) Pukul 07.00 – 11.30 waktu kerja
  - b) Pukul 11.30 – 12.30 waktu istirahat
  - c) Pukul 12.30 – 16.30 waktu lembur

c. Karyawan Bulanan

- 1) Jam kerja karyawan harian adalah sebagai berikut :
  - a) Pukul 07.00 – 11.30 waktu kerja
  - b) Pukul 11.30 – 12.30 waktu istirahat
  - c) Pukul 12.30 – 16.30 waktu lembur

**G. Produksi**

1. Bahan baku

a. Bahan Utama

1) Tembakau

Tembakau yang digunakan oleh perusahaan rokok PT DJITOE ITC dibedakan dalam berbagai macam jenis rasa dan kualitasnya yaitu : tembakau Temanggung, tembakau Boyolali, tembakau Muntilan, tembakau Waleri, tembakau Mranggan, tembakau Kasturi, tembakau Bojonegoro, tembakau Madura.

2) Cengkeh

Jenis cengkeh yang digunakan oleh PT DJITOE ITC ada dua macam yaitu :

a) Cengkeh dalam negeri didatangkan dari Lampung, Sulawesi, Ambon dan Purwokerto.

b) Cengkeh luar negeri didatangkan dari Madagaskar.

3) Saos

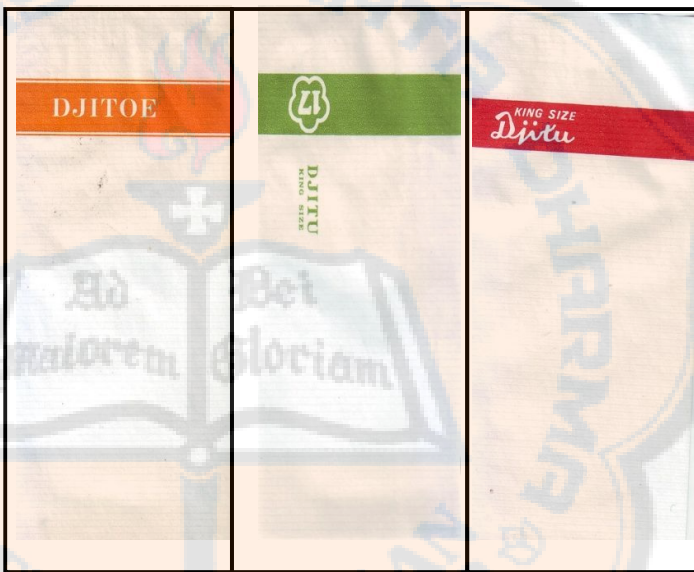
Saos ini didatangkan dari dalam negeri yaitu dari Jakarta dan dari luar negeri yaitu Manila Havana. Kegunaan saos adalah untuk



menghilangkan rasa apek pada rokok dan supaya terasa segar, harum, manis dan gurih.

b. Bahan Penolong

- 1) Perekat (Lem Rokok)
- 2) Gabus Filter
- 3) Kertas Sigaret



Gambar IV. 2 Contoh kertas Sigaret untuk melinting (sumber: Bagian Produksi PT Djitoe ITC)

- 4) Kertas *Grenjeng* (Alumunium Foil)
- 5) Kertas *Cellophone*





Gambar IV. 3 Contoh kertas pembungkus rokok (sumber: Bagian Produksi PT Djitoe ITC)

- 6) Dos *Slop*
- 7) Etiket
- 8) Kertas *Bal*





Gambar IV. 4 Contoh kertas pembungkus pres rokok  
(sumber: Bagian Produksi PT Djitoe ITC)

- 9) Pita Cukai
2. Hasil Produksi
  - a. Sigaret Kretek Tangan (SKT)

Adalah rokok yang pembuatannya dengan menggunakan tangan, jenisnya dibagi menjadi :

- 1) Djitoe King Size Kuning
- 2) Djitoe King Size Merah

- b. Sigaret Kretek Mesin (SKM)

Adalah rokok filter yang pembuatannya menggunakan tenaga mesin.

3. Proses Produksi
  - a. Proses Produksi Sigaret Kretek Tangan (SKT)

- 1) Tahap persiapan dan percampuran

Pertama kali daun tembakau dirajang kecil-kecil dengan menggunakan mesin lalu dijemur agar kering. Setelah itu tembakau rakyat yang berupa gulungan diudal dengan menggunakan mesin, kemudian diayak dengan maksud untuk menghilangkan debu dan kotoran lainnya. Dari kedua jenis tembakau tersebut, kemudian

dicampur dengan cengkeh, sedangkan proses penyempurnaanya dengan menggunakan mesin. Tembakau cengkeh kemudian disemprot dengan saos menggunakan mesin penyemprot sambil diaduk sampai merata, sehingga menjadi tembakau masak yang siap dilinting.

2) Tahap pelintingan

Untuk jenis rokok kretek sigaret tangan pelintingan dilakukan dengan tangan oleh tenaga kerja dibagian pelintingan. Setelah menjadi rokok lintingan atau rokok batangan kemudian dimasukkan kebagian pemeriksaan yang sekaligus memperbaiki apabila terjadi kelebihan kertas dan selanjutnya disortir, guna memilih rokok yang memenuhi standar kualitasnya.

3) Tahap pengeringan

Proses selanjutnya tembakau lintingan dimasukkan ke ruang oven untuk mengeringkan rokok tersebut selama 16 jam (setelah selesai jam kerja sampai mulai kembali kerja esok harinya).

4) Tahap pengepakan

Setelah dikeluarkan dari ruang oven kemudian diserahkan kepada bagian pengepakan untuk dibungkus yang komposisinya setiap bungkus berisi 10 batang dan dibungkus dengan menggunakan kertas kaca dan diberi pita cukai kemudian langsung dimasukkan ke dalam pak, lalu dilem dengan menggunakan lem kanji beserta label dan terakhir diberi kertas kaca lagi pada bagian luar pak,

untuk setiap pak berisi 20 bungkus kemudian dipal atau dislop, setiap 10 slop dimasukkan dalam 1 bos, jadi setiap bos berisi 2000 batang rokok. Lama waktu yang digunakan untuk proses produksi ini adalah selama tujuh hari. (Bagan proses produksi sigaret kretek tangan dapat dilihat pada lampiran 2)

b. Proses Produksi Sigaret Kretek Mesin (SKM)

1.) *Processing* Tembakau

Tembakau dari gudang dikeluarkan kemudian dimasukkan ke mesin *vacum chamber* untuk diberi uap (di-*steam*), setelah di-*steam* kemudian dirajang dengan mesin *cutter molins*, setelah dirajang kemudian diudal dengan mesin *thrasser* gunanya untuk memisahkan antara debu, gagang dan daun (material yang diperlukan), setelah di-udal kemudian di masukan di mesin *conditioning* fungsinya untuk menambah kadar air agar tembakau bisa mengembang.

Di mesin *conditioning* tersebut juga diberi saos dasar, fungsinya untuk memperkuat rasa dari material/tembakau. Dari mesin *conditioning* terus ke mesin *dryer* fungsinya untuk mengeringkan tembakau, Dari mesin *dryer* ke mesin *culler* untuk penyaringan debu lagi, dari mesin *culler* dimasukkan ke mesin *silo* untuk perataan tembakau, dari mesin *silo* dimasukkan ke mesin *blending silo*, di dalam mesin *blending silo* di campur bermacam-macam tembakau, cengkeh dan saos, setelah dicampur selama  $\pm 4$

jam tembakau diturunkan dan siap untuk di proses menjadi rokok jadi.

2) *Macking*

*Macking* adalah pemrosesan membuat rokok dengan mesin disebut sigaret kretek mesin ( SKM ), adapun mesin yang digunakan adalah mesin *molins* ( MK ). Setelah selesai diproses diberikan filter. Proses selanjutnya, rokok batangan siap di pak dengan mesin *packing* ( HLP ).

3) *Packing*

Dari mesin *macking* rokok di pak dengan mesin *packing* isi 12 batang, kemudian di tempel pita cukai di bagian tiket mesin. Kemudian di beri kertas kaca di mesin *Chelophane*, dari mesin *Chelophane* kemudian di pak pres isinya 10 pak, kemudian di pak menjadi Bos isinya 2400 batang (200 pak atau 20 Pres). Setelah selesai di pak kemudian disimpan di gudang jadi dan siap dikirim kepada agen. (Bagan proses produksi sigaret kretek mesin dapat dilihat pada lampiran 2)

c. Tahap Proses Pengepakan dalam Sigaret Kretek Tangan (SKT)

- 1) Batangan (diambil dari oven)
- 2) Priket (diberikan pembungkus plastik dalam)
- 3) Pak (pemberian bungkus Merk)
- 4) Segel Pak dan Bandrol rokok
- 5) Press (yang berisi 20 bungkus)

6) Ball (isi 2000 batang = 20 bungkus = 10 pres)

## H. Unit Penunjang

### 1. Penyediaan air

Pada perusahaan rokok PT DJITOE ITC di Surakarta memerlukan air bersih yang digunakan untuk membantu proses pengoperasian pabrik. Adapun air bersih kebanyakan digunakan untuk keperluan merendam cengkeh dan mengisi ketel uap yang digunakan dalam proses pemanasan uap air pada proses pengeringan tembakau serta penggunaan air bersih untuk kebutuhan sehari-hari. Air yang digunakan selain berasal dari PDAM, perusahaan juga menggunakan air dari sumur dengan pompa listrik.

### 2. Penyediaan listrik

Unit penunjang lain adalah penggunaan listrik yang digunakan dalam proses pengoperasian mesin.

### 3. Penyediaan bahan bakar

Penggunaan bahan bakar pada proses produksi perusahaan rokok PT DJITOE ITC di Surakarta sebagian besar hanya digunakan untuk pemanasan ketel uap. Adapun bahan bakar yang digunakan adalah solar sebanyak  $\pm$  150 liter setiap hari.

## I. Pemasaran

### 1. Daerah pemasaran

Untuk daerah pemasarannya meliputi :

- a. Luar Jawa, ( menjadi wilayah utama pemasaran) yakni : Palembang, Jambi, Medan, Samarinda, Banjarmasin, Ujung Pandang, Palu, Nusa Tenggara Timur, Nusa Tenggara Barat, Sulawesi, Gorontalo.
- b. Untuk wilayah Jawa, hanya di daerah Cirebon, Ciamis, Pekalongan, Tegal, Pati, Madiun, Jember, Tuban, Kediri, Tulungagung.

## 2. Saluran distribusi

Perusahaan rokok PT DJITOE ITC diSurakarta di dalam menyalurkan hasil produksinya kepada konsumen menggunakan dua macam cara, yaitu:

- a. Melalui Kantor Perwakilan - Pedagang Besar - Pengecer
- b. Melalui Agen Utama - Sub Agen - Pengecer - selanjutnya dipasarkan kepada konsumen.

Cara penyaluran barang seperti di atas, dilakukan oleh perusahaan rokok PT DJITOE ITC di Surakarta, karena dalam memasarkan produksinya tersebar diberbagai daerah sehingga perlu diadakan saluran distribusi yang dapat mencapai konsumen serta dapat terjaga kualitas barangnya. Sedangkan alat angkutan yang digunakan, diantaranya : Colt digunakan untuk melayani daerah pemasaran di dalam kota saja, Truk angkutan digunakan untuk melayani daerah pemasaran pulau Jawa dan daerah Sumatra, angkutan kapal laut digunakan untuk melayani daerah pemasaran Kalimantan dan Sulawesi.

## J. Pengendalian Mutu



Untuk pengendalian mutu dari produk maka perusahaan rokok PT DJITOE ITC mengadakan beberapa uji terhadap bahan baku dan produk jadi, antara lain:

#### 1. Cengkeh

Cengkeh yang digunakan bahan baku perusahaan rokok PT DJITOE ITC turut menentukan mutu dari produk jadi. Oleh sebab itu perlu dilakukan uji kualitas terhadap cengkeh. Adapun yang diuji adalah kadar airnya. Untuk pengujian kadar air digunakan alat yang disebut *TESTE METER*, sedangkan cara kerjanya sebagai berikut:

- a. Cengkeh ditimbang dengan teliti sebanyak 1 gr.
- b. Kemudian dimasukkan dalam wadah khusus dari *TESTE METER* yang berbentuk piringan.
- c. Lalu dimasukkan dalam *TESTE METER* dan tombol ditekan.
- d. Diamati dan dicatat skalanya.
- e. Kemudian disesuaikan dengan tabel *TESTE METER*, sehingga kadar air dapat diketahui.

Kadar air pada cengkeh yang memenuhi syarat adalah 1,8 %.

#### 2. Tembakau

Dalam produksi rokok PT DJITOE ITC menggunakan berbagai macam jenis tembakau. Misalnya tembakau rajangan petani dari berbagai macam daerah dan tembakau berbentuk daun yang juga berasal dari berbagai daerah. Untuk mendapatkan tembakau yang baik maka perlu diuji kualitasnya. Uji ini berdasarkan *organoleptis* dan kadar airnya. Untuk uji

*organoleptis* berdasarkan warna dan bau. Sedang untuk kadar air digunakan alat yang disebut *TESTE METER*. Cara kerjanya sama persis dengan penentuan kadar air pada bahan dasar cengkeh.

### 3. Produk Jadi

Dalam produksinya PT DJITOE ITC menghasilkan bermacam-macam merk. Karena komposisi dari tiap merk/produk yang dibuat berbeda, hal ini bertujuan untuk menentukan harga.

Untuk menjaga kualitas dari produk jadi, sebelum dipasarkan diuji terlebih dahulu. Pengujian terhadap aroma rasa, serta kemantapan merupakan uji terhadap produk jadi dari PT DJITOE ITC. Pengujian dilakukan oleh seorang yang telah berpengalaman dibidangnya selama bertahun-tahun, sehingga dapat dipercaya untuk menjadi QC (Quality Control) yang mengendalikan kualitas produk jadi.

### K. Lain-lain

#### 1. Fasilitas Perusahaan

Luas bangunan pada PT Djitoe adalah  $\pm 1500 \text{ m}^2$  dengan bangunan yang dimiliki diantaranya sebagai berikut:

- a. Kantor direktur yang merupakan ruang kerja direktur berjumlah 1 unit.
- b. Kantor staf berjumlah 2 unit
- c. Gudang untuk pabrik berjumlah 4 unit dengan memiliki 2 tempat untuk penyimpanan tembakau dan tempat untuk barang jadi.
- d. Gedung untuk pembangkit tenaga listrik berjumlah 1 unit
- e. Pos jaga satpam 1 unit

- f. Tempat parkir berjumlah 2 unit.
- g. Kendaraan untuk pengangkut produk ke agen berjumlah 15 unit.
- h. Kendaraan untuk urusan dinas 5 unit.
- i. Ruang kesehatan berjumlah 1 unit.

## 2. Kesejahteraan Sosial Tenaga Kerja

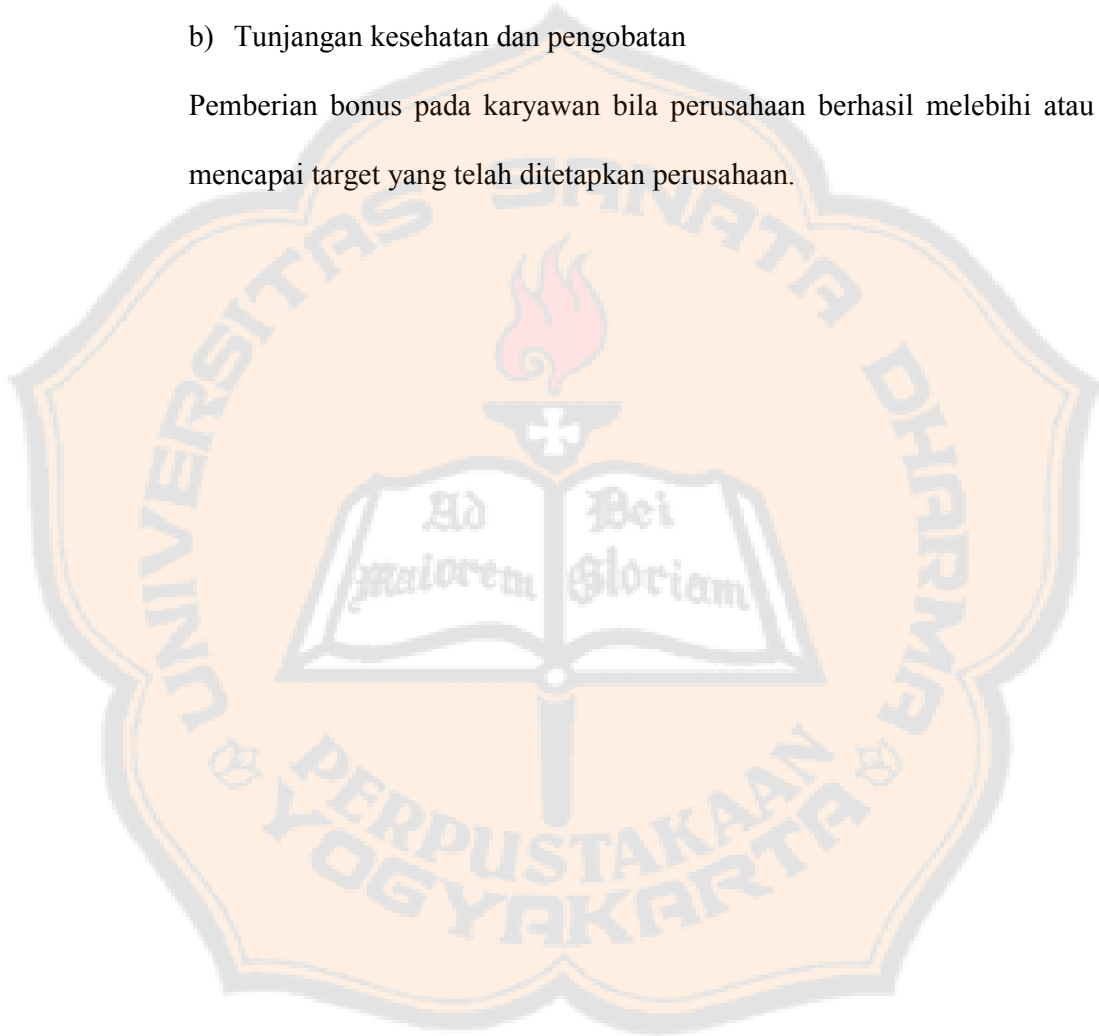
Kesejahteraan kerja karyawan adalah suatu tindakan yang sudah diambil oleh pihak perusahaan dalam mengatasi segala kemungkinan yang akan mengancam keselamatan karyawan, dan tindakan-tindakan yang dilakukan antara lain:

- a. Mengasuransikan karyawan yaitu dengan memberikan premi asuransi.
- b. Mendaftarkan karyawan dalam Jamsostek.
- c. Memberikan kelengkapan kerja operasional bagi karyawan sesuai dengan keahlian dan profesinya.
- d. Jaminan kesehatan
  - 1) Perawatan rumah sakit.
  - 2) Cuti sakit.
  - 3) Cuti haid diberikan kepada karyawan yang sedang haid selama 3 hari.
  - 4) Cuti hamil diberikan kepada karyawan yang sedang hamil selama 3 bulan dan ditambah biaya melahirkan yang diatur dalam peraturan perusahaan.

Selain itu PT Djitoe juga memberikan tambahan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan antara lain:

- a) Tunjangan Hari Raya
- b) Tunjangan kesehatan dan pengobatan

Pemberian bonus pada karyawan bila perusahaan berhasil melebihi atau mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.



## BAB V

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

PT. Djitoe Indonesia Tobako adalah perusahaan manufaktur yang bergerak pada industri rokok dan memproduksi berbagai macam jenis rokok yang dipasarkan di berbagai daerah. Dalam penelitian ini, penulis membatasi pada 1 (satu) jenis produk saja yaitu rokok sigaret kretek mesin jenis filter yang merupakan salah satu produksi perusahaan dan banyak disukai oleh konsumen.

#### B. Penentuan Harga Pokok Pokok Menurut Perusahaan dan Penentuan Harga Pokok Dengan Metode *Target Costing*

##### 1. Penentuan Harga Pokok Produk Menurut Perusahaan

Dalam menentukan harga pokok produk, PT. Djitoe Indonesia Tobako mengumpulkan seluruh biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku dan biaya bahan penolong, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik yang terjadi pada tahun 2012.

Besarnya harga pokok per unit diketahui dengan cara membagi total biaya produksi dengan jumlah unit rokok yang diproduksi Pt. Djitoe Indonesia Tobako selama 1 (satu) tahun.

##### a. Biaya Bahan Baku

Merupakan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh bahan baku yang dipakai di dalam pengolahan produk. Bahan baku yang digunakan untuk pembuatan rokok sigaret kretek mesin filter terdiri dari bahan-bahan

pilihan yang berasal dari dalam dan luar negeri. Bahan baku tersebut adalah tembakau, cengkeh dan saos. Formula bahan baku yang digunakan untuk memproduksi rokok filter untuk 1 (satu) kali proses:

Tabel V.1.Pemakaian Bahan Baku

No.	Jenis Bahan Baku	Satuan	Berat
1.	Tembakau	Kg	848,64
2.	Cengkeh	Kg	281,88
3.	Saos	L	9,48
	Jumlah		1140

Sumber: Data diolah PT. Djitoe Indonesia Tobako

Proses produksi rokok untuk campuran bahan baku dalam 1 (satu) kali proses produksi membutuhkan 1140 kg. Dalam jangka waktu 1 (satu) tahun (pada tahun 2012, pada kondisi normal perusahaan) mampu memproduksi rokok sebanyak 12.270.833 pack atau 61.354,2 boss (1 boss = 200 pack) dengan berat bersih tiap pack-nya sebesar 14,4 gram, sehingga dalam jangka waktu 1 (satu) tahun perusahaan melakukan 155 (seratus lima puluh lima) kali proses produksi untuk menghasilkan 12.270.833 pack rokok sigaret kretek mesin filter.

Berikut ini, biaya bahan baku yang digunakan untuk memproduksi rokok filter dalam 1 (satu) tahun:

Tabel V.2. Pemakaian Bahan Baku dan Biaya  
Volume Produksi: 12.270.833 pack (dalam satu tahun = 310 hari)

Bahan Baku	Satuan	Kebutu- han	Harga/kg	Kapasita s Proses Produksi	Jumlah Biaya
Tembakau	Kg	848,64	Rp 30.500,00	155	Rp4.011.945.600,00
Cengkeh	Kg	281,88	Rp 102.900,00	155	Rp4.495.845.060,00
Saos	L	9,48	Rp 231.000,00	155	Rp 339.431.400,00
Jumlah		1140			Rp8.847.222.060,00

Sumber: Data diolah PT. Djitoe Indonesia Tobako

b. Tenaga Kerja Langsung

Merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk membayar tenaga kerja langsung atas jasanya mengkonversi atau mengubah bahan baku menjadi produk selesai. Biaya ini dapat ditelusuri secara langsung pada produk selesai. Biaya tenaga kerja langsung untuk memproduksi sigaret kretek mesin filter saja diketahui sebesar Rp488.874.888,00.

c. Biaya *Overhead* Pabrik

Biaya overhead pabrik adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya overhead yang digunakan adalah biaya overhead pabrik yang dianggarkan.

1) Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung

Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan pabrik, akan tetapi manfaatnya tidak dapat diidentifikasi atau diikuti jejaknya pada produk tertentu yang dihasilkan perusahaan. Anggaran Tenaga Kerja Tidak Langsung pada perusahaan adalah sebesar Rp231.692.615,00.

2) Biaya Bahan Penolong

Produk rokok filter menggunakan bahan penolong yang menunjang produksi rokok filter antara lain:

a) Perekat (lem rokok)

Digunakan sebagai perekat untuk membungkus campuran bahan baku yang telah siap dimasukkan kedalam mesin pelinting rokok.

b) Gabus Filter

Digunakan pada batang rokok untuk menangkap sebagian partikel yang ada pada asap rokok sehingga mengurangi kadar tar dan nikotin di asap rokok yang dihisap.

c) Kertas Sigaret

Digunakan sebagai pembungkus campuran bahan baku.

d) Kertas *grenjeng* (*Aluminium Foil*)

Digunakan sebagai kertas yang dimasukkan ke dalam bungkus rokok agar rokok tetap rapi dan terjaga aroma serta kelembapannya.



e) Kertas *Cellophone*

Digunakan untuk pembungkus rokok yang siap di-*pack* fungsinya untuk menjaga kualitas dan bentuk rokok agar tidak rusak.

f) Dos *Slop*

Digunakan sebagai pembungkus rokok yang telah di-*pack* untuk kemudian di kemas menjadi satu *press* rokok (1 *press* rokok = 10 *pack*).

## g) Etiket

Kertas ini adalah identitas produk rokok.

h) Kertas *Bal*

Kertas *Bal* digunakan untuk membungkus rokok yang telah dikemas (masing-masing 10 *pack* untuk tiap *press*-nya) menjadi 20 *press* atau 1 *ball*

## i) Pita Cukai

Berikut ini adalah pemakaian bahan penolong untuk memproduksi rokok sigaret kretek mesin filter dalam periode 1 (satu) tahun:

Tabel V.3. Anggaran Bahan Penolong

Bahan Penolong	Satuan	Kebutuhan	Harga	Jumlah Biaya
Perekat	Kg	1.600	Rp 18.100,00	Rp 28.960.000,00
Gabus Filter	Batang	147.249.996	Rp 50,00	Rp 7.362.499.800,00
Kertas Sigaret	Unit	147.249.996	Rp 25,00	Rp 3.681.249.900,00
Kertas Grenjeng	Unit	12.270.833	Rp 20,00	Rp 245.416.660,00
Kertas Cellophone	Unit	12.270.833	Rp 45,00	Rp 552.187.485,00
Dos Slop	Lembar	1.227.083,3	Rp 350,00	Rp 429.479.155,00
Etiket	Unit	12.270.833	Rp 60,00	Rp 736.249.980,00
Kertas Bal	Lembar	61.354,165	Rp 400,00	Rp 24.541.666,00
Pita Cukai	Keping	12.270.833	Rp 2.940,00	Rp 36.076.249.020,00
Jumlah				Rp49.136.833.666,00

Sumber: Data diolah PT. Djitoe Indonesia Tobako

3) Biaya *Overhead* lainnya

Merupakan biaya selain biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya tenaga kerja tidak langsung yang membantu dalam pengolahan produk selesai tetapi tidak dapat ditelusuri pada produk selesai.

Biaya tersebut antarlain:

Tabel V.4. Anggaran Biaya *Overhead* Lainnya

Unsur Biaya	Jumlah
Listrik Pabrik	Rp 444.269.448,00
Bahan bakar	Rp 824.800.000,00
Telekomunikasi	Rp 142.146.084,00
Air	Rp 81.569.400,00
Administrasi	Rp 678.720.852,00
Depresiasi Gedung	Rp 42.868.944,00
Depresiasi Mesin	Rp 120.812.616,00
Pemeliharaan Mesin	Rp 10.000.000,00
Lain-lain	Rp 2.000.000,00
Total Biaya Tidak Langsung Lain	Rp 2.347.187.344,00

Sumber: PT. Djitoe Indonesia Tobako

Sehingga besarnya total anggaran biaya overhead pabrik pabrik adalah sebagai berikut:

Tabel V.5. Total Anggaran Biaya Overhead Perusahaan

No.	Keterangan Biaya	Jumlah
1	Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung	Rp 231.692.615,00
2	Biaya Bahan Penolong	Rp 49.136.833.670,00
3	Biaya Overhead Pabrik Lainnya	Rp 2.347.187.344,00
	Jumlah	Rp 51.715.713.629,00

Sumber: Data diolah PT. Djitoe Indonesia Tobako

Dasar pengalokasian biaya overhead pabrik yang digunakan adalah jam mesin, dimana diketahui besarnya anggaran jam mesin selama tahun 2012 adalah 37.440 jam dan jam mesin sesungguhnya adalah 37.200 jam.

$$\text{Tarif BOP/Jam} = \frac{\text{Anggaran Biaya Overhead Pabrik}}{\text{Anggaran jam mesin seluruhnya}}$$

$$= \frac{\text{Rp } 51.715.713.629,00}{37.440 \text{ jam mesin}}$$

$$= \text{Rp}1.381.296,00/ \text{jam mesin}$$

Besarnya biaya overhead pabrik dibebankan seluruhnya:

$$= \text{Rp}1.381.296,00 \times 37.200$$

$$= \text{Rp}51.384.202.644,00$$

Dari semua data biaya produksi tersebut, maka besarnya harga pokok produk rokok filter yang dihitung oleh perusahaan:

Tabel V.6. Total Biaya Produksi

No.	Unsur Biaya	Jumlah
1	Biaya Bahan Baku	Rp 8.847.222.060,00
2	Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp 488.874.888,00
3	Biaya Overhead Pabrik	Rp 51.384.202.644,00
	Jumlah	Rp 60.720.299.592,00

Sedangkan untuk menghitung harga pokok produk per unit rokok, perusahaan membagi total biaya produksi dengan total hasil produksi rokok selama 1 (satu) tahun:

$$\begin{aligned} \text{Biaya Per Unit: } & \frac{\text{Total Biaya Produksi}}{\text{Jumlah Produksi}} \\ & : \frac{\text{Rp } 60.720.299.592}{12.270.833} \\ & : \text{Rp}4.948,34 \end{aligned}$$

2. Penerapan Metode *Target Costing* yang Dapat Dilakukan Perusahaan

Penentuan harga pokok produk yang dilakukan oleh PT. Djitoe Indonesia Tobako yaitu dengan mengumpulkan seluruh elemen biaya produksi meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Setelah itu, membaginya dengan jumlah unit yang diproduksi untuk menentukan biaya per unitnya. Sedangkan menurut *target costing*, penentuan harga dilakukan dengan metode yang bekerja secara mundur yaitu menentukan harga jual bersaing untuk menentukan besarnya biaya.

a. Menguraikan Penerapan *Target Costing* Pada PT. Djitoe Indonesia

## Tobako

## 1) Pesaing

PT. Djitoe Indonesia Tobako adalah produsen rokok lokal yang penjualan rokoknya di jual di daerah-daerah di berbagai pulau dengan segmen pasar masyarakat menengah ke bawah. Harga jual yang diberikan oleh PT. Djitoe Indonesia Tobako sebesar Rp5.300,00 dengan keuntungan sekitar 6,64%. Oleh karena itu, pesaing PT. Djitoe Indonesia Tobako sebagai produsen rokok untuk masyarakat menengah ke bawah cukup banyak.

Berikut tabel beberapa pesaing PT. Djitoe Indonesia Tobako:

Tabel V.7. Perbandingan harga rokok filter dengan produk lokal lain

No.	Nama Produk	Produsen	Harga
1	Menara Katulistiwa Filter	PT. Menara Kartika Buana, Solo	Rp 5.075,00
2	Djeruk	CV. Daun Jeruk Magelang	Rp 5.300,00

Pesaing tersebut adalah para pesaing rokok produksi PT. Djitoe Indonesia Tobako yang berpita cukai. Masih banyak perusahaan-perusahaan rokok lain yang memproduksi rokok tanpa pita cukai sehingga bisa didapatkan dengan harga yang sangat murah.

## 2) Penerapan *Target Costing*

*Target costing* adalah suatu metode penentuan harga yang berjalan mundur, yaitu dimulai dari menentukan harga jual untuk menentukan besarnya biaya yang akan dikeluarkan perusahaan.

Untuk menerapkan target costing PT. Djitoe Indonesia Tobako perlu melakukan hal-hal sebagai berikut:

### a) Menentukan Harga Jual Bersaing

Langkah pertama yang harus dilakukan perusahaan dalam metode *target costing* adalah menentukan harga jual produk rokok. Penentuan harga jual dapat dilihat berdasarkan harga jual produk para pesaing. Dilihat dari segi kualitas dan pesaing, penulis memilih rokok Menara Khatulistiwa Filter sebagai pesaingnya. Hal ini disebabkan lokasi produksi yang berdekatan, kualitas yang sepadan dan segmen pasar yang hampir sama.

Jadi dapat diperkirakan harga jual produk rokok filter untuk isi 12 batang sebesar Rp 5.075,00 per bungkus.

Harga jual yang ditentukan cukup kompetitif dipasaran, karena harga jual produk sama dengan jual pesaing.

b) Menentukan Target Laba

Langkah kedua dalam metode *target costing* adalah menentukan target laba yang ingin dicapai perusahaan. Dari wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan perusahaan, PT. Djitoe Indonesia Tobako menetapkan keuntungan 10% dari harga jual atau sebesar Rp507,50 per bungkus (unit).

c) Menentukan *Target Cost*

Tahap ketiga dalam metode perhitungan *target costing* adalah menentukan *target cost*. *Target cost* adalah selisih antara harga jual sebesar Rp5.075,00 dengan target laba sebesar Rp507,50. Dengan demikian besarnya *target cost* perusahaan sebesar Rp4.567,50. PT. Djitoe Indonesia Tobako harus mampu mencapai *target cost* apabila perusahaan ingin memperoleh laba sesuai dengan target laba yang telah ditentukan di awalnya.



**C. Upaya yang Dapat Dilakukan PT. Djitoe Indonesia Tobako untuk Menekan Biaya Guna Efisiensi Biaya dalam Menentukan Harga Jual untuk Produk Baru**

1. Mengidentifikasi Kondisi Perusahaan dan Membandingkan Perhitungan Harga Pokok Produksi Sebelum dan Sesudah *Target Costing*.

Dalam menentukan harga, PT. Djitoe Indonesia Tobako menjumlahkan seluruh elemen biaya terlebih dahulu untuk menentukan harga jualnya. Penentuan harga dengan metode ini sudah dilakukan sejak awal perusahaan ini berdiri dan bertahan hingga sekarang. Oleh karena itu, setelah perusahaan mengetahui target biayanya dengan menggunakan metode *target costing*, langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah membandingkan antara target biayanya dengan harga pokok produk menurut perusahaan.

Adapun perhitungan harga pokok produksi yang dilakukan PT. Djitoe Indonesia Tobako adalah:

Tabel V.8. Perhitungan Harga Pokok Produksi PT. Djitoe Indonesia Tobako Volume produksi: 12.270.833 unit

Jenis Biaya	Biaya
Bahan Baku	Rp 8.847.222.060,00
Tenaga Kerja Langsung	Rp 488.874.888,00
Biaya Overhead Pabrik	Rp 51.384.202.644,00
Total Biaya Produksi	Rp 60.720.299.592,00
Biaya Produksi Per Unit	Rp 4.948,34

Dari tabel 8 tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa total biaya produksi untuk 12.270.833 unit yang diproses selama 1 (satu) tahun adalah Rp60.720.299.592,00 atau Rp4.948,34 untuk biaya produksi per unit. Sedangkan biaya terbesar adalah biaya overhead pabrik yaitu

sebesar Rp51.384.202.644,00 yang sebagian besar digunakan untuk pembelian pita cukai.

Perhitungan harga pokok produksi perusahaan di atas melebihi target biaya yang ditetapkan dengan metode target costing yaitu sebesar Rp4.567,50 per unit.

## 2. *Value Engineering*

*Value Engineering* merupakan suatu aktivitas yang diperlukan untuk menganalisa apakah komponen-komponen dalam suatu produk dapat dikurangi biayanya tanpa harus mengurangi fungsi atau mutu dari produk tersebut.

Rekayasa nilai (*value engineering*) digunakan dalam penentuan biaya berdasarkan *target* untuk menekan biaya produk dengan menganalisis *trade-off* antara berbagai jenis fungsi produk dan biaya total produk. Untuk mencapai target biaya yang ditentukan diawal maka penulis memberikan penawaran perubahan agar perusahaan dapat mempertinbangan dalam pengambilan keputusan pengurangan biaya tanpa mengurangi manfaat dan nilai produk secara keseluruhan.

Berikut ini adalah analisis terhadap unsur-unsur biaya produksi yang dilakukan untuk menekan biaya rokok filter melalui *value engineering*.

a. Bahan Baku

Pada perubahan bahan baku, penulis menawarkan perubahan pada bahan baku tembakau. Sebelumnya, perusahaan menggunakan tembakau dengan harga Rp30.500,00 per kg dapat diganti dengan tembakau yang berasal dari salah satu distributor tembakau di daerah Jawa Timur dengan harga Rp 27.500,00 per kg. Tembakau yang digunakan kualitasnya tetap sama, hanya berbeda distributornya saja. Sehingga penggantian distributor tembakau dirasa tidak akan mengurangi kualitas rokok.

Perubahan bahan baku yang kemudian diusulkan adalah perubahan bahan baku cengkeh. Pada tahun awal 2012, harga cengkeh memang cukup tinggi. Namun menginjak bulan ketiga harga cengkeh kering untuk industri rokok berangsur turun. Cengkeh dengan kualitas yang sama dengan aroma yang tetap terjamin keasliannya dijual dengan harga Rp90.000,00 oleh pengepul di daerah Banyumas dan Purwakarta. Dengan adanya penggantian bahan baku tersebut perusahaan mampu berhemat hingga Rp7.822.700.580,00 atau Rp90.000,00,00 per kg.

Selain itu, bahan baku saos dapat diganti dengan kualitas yang lebih rendah (satu level dibawahnya) namun tetap berkualitas baik. PT. Djitoe Indonesia Tobako menggunakan saos yang kualitasnya hampir sama dengan saos yang digunakan oleh pabrik-pabrik rokok besar seperti Gudang Garam dan Djarum 76. Oleh

karena itu, penulis mengusulkan untuk mengganti saos dengan kualitas yang sedikit lebih rendah yang biasa digunakan untuk Dji Sam Su dan A Mild tapi kualitasnya tetap berada diatas produk milik pesaing.

Pada tabel 2 biaya yang dikeluarkan untuk pemakaian tembakau, cengkeh dan saos adalah sebesar Rp4.011.945.600,00 (sebesar Rp30.500,00 per kg), 4.495.845.060,00 (sebesar Rp102.900,00 per kg) dan Rp 339.431.400,00 (sebesar Rp231.000 per liter). Dengan mengganti distributor tembakau dan cengkeh serta mengganti bahan baku saos menjadi satu level dibawahnya, perusahaan hanya mengeluarkan biaya sebesar Rp27.500,00 per kg untuk tembakau sehingga perusahaan dapat menghemat biaya untuk tembakau sebesar Rp3.617.328.000,00, menghemat biaya cengkeh menjadi Rp7.822.700.580,00 (atau Rp90.000,00 per kg) dan biaya sebesar Rp193.200 per liter untuk saos atau perusahaan dapat menghemat biaya bahan baku saos Rp283.888.080,00.

Rincian Biaya Bahan Baku dengan penggantian distributor

tembakau dan penggantian kualitas saos sebagai berikut:

Tabel V.9. Tabel Pemakaian Bahan Baku

Volume Produksi: 12.270.833 pack (dalam satu tahun = 310 hari)

Bahan Baku	Satuan	Kebutuhan	Harga/kg	Kapasitas Proses Produksi	Jumlah Biaya
Tembakau	Kg	848,64	Rp 27.500,00	155	Rp3.617.328.000,00
Cengkeh	Kg	281,88	Rp 90.000,00	155	Rp3.921.484.500,00
Saos	L	9,48	Rp 193.200,00	155	Rp 283.888.080,00
Jumlah		1140			Rp7.822.700.580,00

b. Overhead Pabrik

1) Bahan penolong

Pada bahan penolong, penulis mengusulkan adanya perubahan di beberapa jenis bahan penolong antaralain perekat, gabus filter, kertas sigaret, kertas *cellophone* dan kertas *bal*.

a) Perekat (lem rokok)

Pada perubahan lem penulis menawarkan untuk mengganti lem dengan kualitas satu level dibawahnya.

Lem yang nantinya akan menjadi pengganti ini tetap memiliki kualitas yang baik, tetap mudah merekat dan tidak mudah lepas hanya warna lem agak berwarna putih kecoklatan. Harga lem/kg sebesar Rp 15.900,00. Pada

tabel dapat dilihat bahwa jumlah biaya lem sebesar Rp28.960.000,00. Dengan mengganti lem dengan kualitas satu level dibawahnya maka dapat menghemat Rp25.440.000,00.

b) Penggunaan gabus filter menghabiskan biaya sebesar Rp7.362.499.800,00. Oleh karena itu, penghematan biaya untuk gabus filter dapat dilakukan dengan mengganti jenis gabus filter sesuai dengan yang dipakai pesaing. Kualitas dan teksturnya hampir sama hanya bahan yang digunakan untuk membuat gabus filter yang berbeda. Pada tabel dapat diketahui bahwa biaya untuk gabus filter sebesar Rp7.362.499.800,00 atau Rp50,00 per batang. Dengan mengganti kualitas gabus filter maka perusahaan dapat menghemat Rp5.595.499.848,00 atau Rp38,00 per batang.

c) Penghematan pada kertas sigaret dapat dilakukan dengan mengganti kertas sigaret yang digunakan menjadi sama kualitasnya dengan milik pesaing. Pada pencarian di pasar, penulis menemukan 2 alternatif kertas sigaret yang dapat digunakan untuk mengganti kertas sigaret yang dipakai perusahaan. Pada alternatif pertama, penulis menawarkan kertas sigaret dengan harga Rp8,00 per batang (harga tangan kedua) dengan aroma tembakau

yang khas dan tetap terjaga serta kualitas kertas yang lebih rendah tetapi warna kertas berwarna buram. Pada alternatif kedua, penulis menawarkan kertas sigaret dengan harga Rp10,00 per batang (harga tangan kedua) dengan kualitas yang lebih baik daripada alternatif pertama, aroma tembakau pada kertas tidak terlalu kuat sehingga dapat menjaga aroma tembakau dan saos yang digunakan perusahaan dan warna kertas putih. Dengan mempertimbangan kualitas dan pesaing maka penulis memilih untuk menggunakan alternatif kedua. Penggantian kertas sigaret dapat membantu perusahaan untuk menghemat Rp1.472.499.960,00 atau sebesar Rp10,00 per batang.

- d) Penghematan kertas *cellophone* dapat digunakan sebagai alternatif berikutnya. Penulis mengusulkan penggantian ketebalan kertas yang digunakan menjadi sama dengan milik salah satu pesaing. Kertas yang digunakan tetap berkualitas baik dan tetap dilapisi plastik pada bagian luarnya. Dengan melakukan penggantian kualitas kertas maka perusahaan dapat menghemat Rp490.833.320,00.
- e) Ada beberapa jenis kertas bal antara lain kertas berplastik dan kertas yang tidak ada plastiknya. Beberapa pabrik kecil bahkan menggunakan kertas *reject* dari

pabrik semen. Penghematan kertas *bal* dapat dilakukan dengan mengganti kertas *bal* yang sebelumnya digunakan perusahaan dengan kertas yang kualitasnya lebih rendah dan tidak berplastik tetapi tidak akan merusak produk saat dikemas. Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk kertas *bal* sebesar Rp24.541.666,00 atau sebesar Rp400,00 per lembar dapat diganti dengan kertas yang harganya lebih murah dengan kualitas yang tetap bagus tetapi berbeda ketebalannya. Dengan mengganti kertas *bal* perusahaan dapat menghemat Rp18.099.479,00 atau sebesar Rp250,00 per lembar.

Rincian bahan penolong dengan setelah adanya penggantian kualitas dan distributor barang sebagai berikut:

Tabel V.10. Pemakaian Bahan Penolong

Bahan Penolong	Satuan	Kebutuhan	Harga	Jumlah Biaya
Lem	Kg	1.600	Rp 15.900,00	Rp 25.440.000,00
Gabus Filter	Batang	147.249.996	Rp 38,00	Rp 5.595.499.848,00
Kertas Sigaret	Batang	147.249.996	Rp 10,00	Rp 1.472.499.960,00
Kertas Grenjeng	Unit	12.270.833	Rp 20,00	Rp 245.416.660,00
Kertas Cellophone	Unit	12.270.833	Rp 40,00	Rp 490.833.320,00
Dos Slop	Lembar	1.227.083,3	Rp 350,00	Rp 429.479.155,00
Etiket	Unit	12.270.833	Rp 60,00	Rp 736.249.980,00
Kertas Bal	Lembar	61.354,165	Rp 250,00	Rp 15.338.541,00
Pita Cukai	Keping	12.270.833	Rp 2.940,00	Rp 36.076.249.020,00
Jumlah				Rp 45.087.006.484,00

Sumber: Data diolah PT. Djiote Indonesia Tobako



Tabel V.11. Perbandingan Biaya Bahan Baku Sebelum dan Sesudah *Target Costing*

Bahan Baku	Sebelum <i>Target Costing</i>		Sesudah <i>Target Costing</i>	
	Harga/kg (dalam rupiah)	Jumlah Biaya (dalam rupiah)	Harga/kg (dalam rupiah)	Jumlah Biaya (dalam rupiah)
Tembakau	30.500	4.011.945.600	27.500	3.617.328.000
Cengkeh	102.900	4.495.845.060	90.000	3.921.484.500
Saos	231.000	339.431.400	193.200	283.888.080
Jumlah		8.847.222.060		7.822.700.580

Sumber: Data diolah PT. Djito Indonesia Tobako

Selain itu, dapat dilihat perbandingan biaya bahan penolong sebelum dan setelah *target costing*:

Tabel V.12. Perbandingan Biaya Bahan Penolong Sebelum dan Sesudah *Target Costing*

Bahan Penolong	Sebelum <i>Target Costing</i>		Sesudah <i>Target Costing</i>	
	Harga (dalam rupiah)	Jumlah Biaya (dalam rupiah)	Harga (dalam rupiah)	Jumlah Biaya (dalam rupiah)
Perekat	18.100	28.960.000	15.900	25.440.000
Gabus Filter	50	7.362.499.800	38	5.595.499.848
Kertas Sigaret	25	3.681.249.900	10	1.472.499.960
Kertas Grenjeng	20	245.416.660	20	245.416.660
Kertas Cellophone	45	552.187.485	40	490.833.320
Dos Slop	350	429.479.155	350	429.479.155
Etiket	60	736.249.980	60	736.249.980
Kertas Bal	400	24.541.666	250	15.338.541
Pita Cukai	2.940	36.076.249.020	2.940	36.076.249.020
Jumlah		49.136.833.666		45.087.006.484

Sumber: Data diolah PT. Djitoe Indonesia Tobako

Perhitungan tabel 9 dan tabel 10 tersebut dapat dihitung biaya overhead pabrik:

Total Biaya TK tidak langsung:Rp 231.692.615,00

Total Bahan Penolong : Rp 45.087.006.484,00

Total *Overhead* lainnya : Rp 2.347.187.344,00

Total *Overhead* Pabrik : Rp 47.665.886.443,00

Selanjutnya dapat dihitung biaya produksi untuk rokok filter:

Total Biaya Bahan Baku : Rp 7.822.700.580,00

Total Biaya TKL : Rp 488.874.888,00

Total Biaya *Overhead* : Rp 47.665.886.443,00

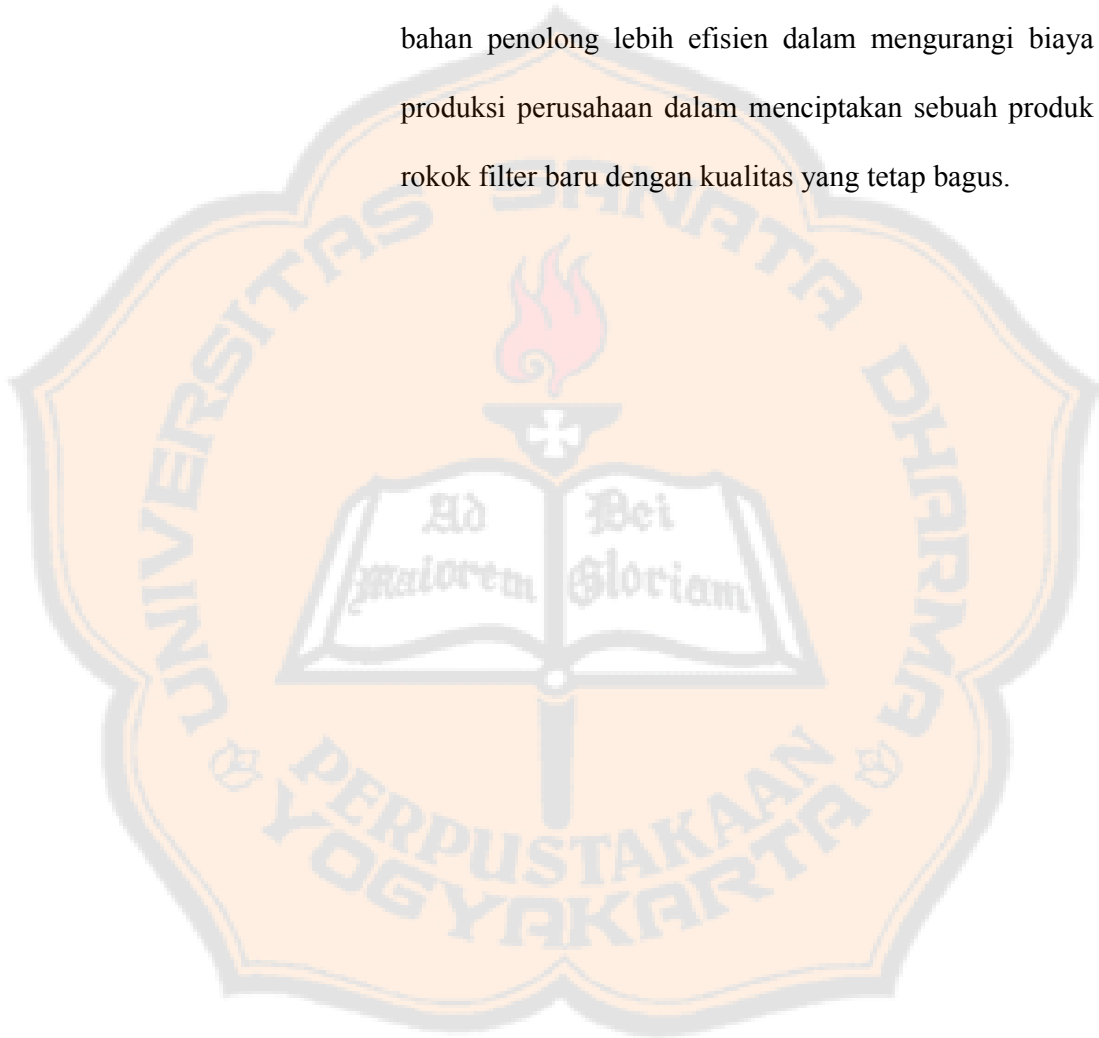
Total Biaya Produksi : Rp55.977.461.911,00

Jumlah produk yang diproduksi dalam 1 (satu) tahun 12.270.833 unit.

Maka biaya per unit (bungkus) adalah sebesar Rp4.561,83 (Rp55.977.461.911 : 12.270.833 unit (bungkus) = Rp4.561,83)

Dari perubahan yang diusulkan penulis diketahui bahwa dengan mengubah distributor dan kualitas pada bahan baku serta beberapa bahan penolong seperti lem, gabus filter, kertas sigaret, kertas *cellophone* dan kertas ba dapat menekan harga pokok produksi per unit (bungkus) hingga Rp4.561,83 atau lebih kecil Rp5,68

dari *target cost* yang diinginkan perusahaan sehingga laba yang didapat sebesar Rp513,18 atau sebesar 10,11%. Dengan demikian perubahan bahan baku dan bahan penolong lebih efisien dalam mengurangi biaya produksi perusahaan dalam menciptakan sebuah produk rokok filter baru dengan kualitas yang tetap bagus.



## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

1. Dalam menentukan biaya produk, perusahaan mengumpulkan seluruh biaya produksi yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik. Berbeda dengan metode target costing yang penerapannya berjalan secara mundur dengan cara menentukan harga jual terlebih dahulu selanjutnya menentukan laba untuk menentukan biaya produksinya. Dalam perhitungan dengan menggunakan metode target costing untuk menentukan harga jual produk baru, harga jual telah ditentukan sebesar Rp5.075,00 per unit dengan harapan perusahaan dapat memperoleh laba 10% dari harga jual sebesar Rp507,50. Dengan demikian target cost perusahaan sebesar Rp4.567,50.
2. Untuk mencapai *target cost* yang diinginkan perusahaan dalam menentukan harga jual produk baru, penulis mencoba melakukan perhitungan biaya produksi dengan melakukan perubahan pada bahan baku dan bahan penolong seperti lem, gabus filter, kertas sigaret, kertas *cellophone* dan kertas *bal* melalui obeservasi harga berdasarkan kualitas dan distributor. Dapat diketahui bahwa dengan menggunakan perubahan kualitas dan distributor pada bahan baku dan bahan penolong sesuai yang ditawarkan oleh penulis, perusahaan dapat menciptakan produk “Rokok Filter New Premium” dengan menekan

biaya produksi hingga Rp4.561,83. Dengan demikian perubahan bahan baku dan bahan penolong lebih efisien dalam mengurangi biaya untuk perusahaan meskipun harus mengubah kualitas dan distributor bahan baku dan bahan penolong dalam menciptakan produk baru sebagai peluang memperluas produksi perusahaan

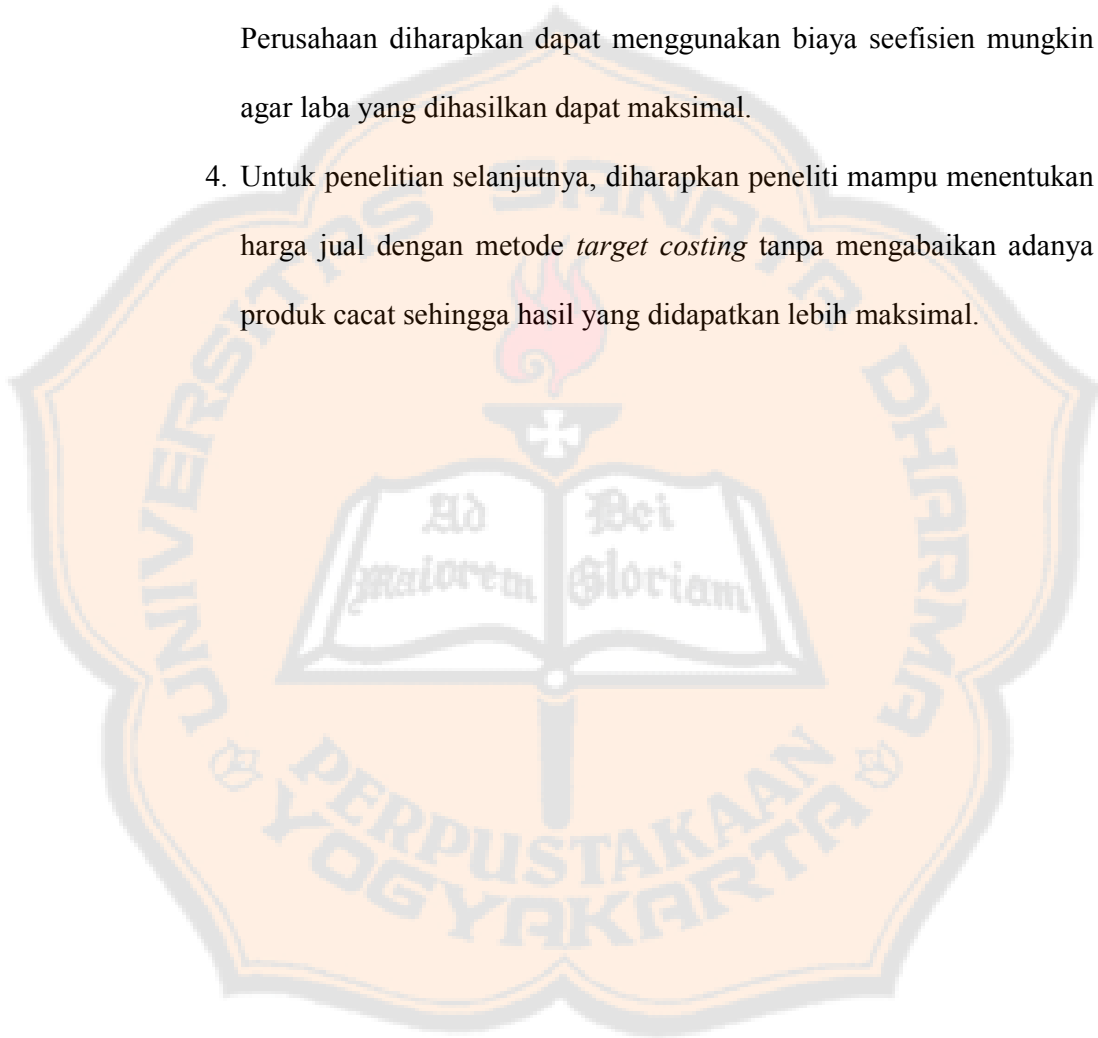
#### **B. Keterbatasan Penelitian**

1. Dalam penelitian ini, tidak diperhitungkan adanya produk cacat, semua hasil produksi dianggap telah memenuhi standar kualitas perusahaan.
2. Kurangnya data bahan baku dan BOP yang dimiliki perusahaan sehingga pada proses pengolahan data, penulis harus mengolah kembali dokumen yang dimiliki perusahaan.

#### **C. Saran**

1. Dalam menciptakan produk baru (Rokok Filter New Premium) melalui metode *target costing*, penulis menyarankan kepada perusahaan untuk mendesain ulang produknya melalui *value engineering* seperti melakukan perubahan bahan baku dan bahan penolong sesuai yang disarankan penulis sehingga perusahaan mampu menekan biaya untuk mencapai *target cost* yang diharapkan.
2. Perusahaan diharapkan mampu menggunakan sumber daya yang dimiliki perusahaan secara maksimal. Agar produk yang dihasilkan dapat secara konsisten berkualitas, terjamin mutunya dan perusahaan dapat mengurangi kerugian akibat produk rusak.

3. Perusahaan diharapkan mampu melakukan perbaikan terus menerus akan kualitas sumber daya manusia dan kualitas produknya sehingga dapat meningkatkan efisiensi produksi maupun laba yang dihasilkan. Perusahaan diharapkan dapat menggunakan biaya seefisien mungkin agar laba yang dihasilkan dapat maksimal.
4. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan peneliti mampu menentukan harga jual dengan metode *target costing* tanpa mengabaikan adanya produk cacat sehingga hasil yang didapatkan lebih maksimal.



DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, Edward J.,dkk. 2007. *Cost Management Manajemen Biaya Penekan Strategis*. Edisi Ketiga. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Blocher, Edward J.,dkk. 2012. *Cost Management: A strategic Emphasis Manajemen Biaya Penekan Strategis*. Edisi Kelima. Penerbit Salemba Empat, Jakarta .
- Bustami, Bastian. & Nurlela. 2007. *Akuntansi Biaya, Teori dan Aplikasi*. Edisi Pertama. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Carter, William K., Milton F. Usry. 2002. *Cost Accounting*. 13th Edition. Thomson Learning, Singapore.
- Hansen, D.R, dan M.M. Mowen. 2004. *Akuntansi Manajemen*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Hansen, D.R, dan M.M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Edisi Kedelapan. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Hornrgren, Charles.T. 1993. *Cost Accounting, A Managerial Emphasis*. 8th Edition. Prentice Hall International, Canada.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 2008. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Erlangga, Jakarta.
- Kusumawati, Y.N. 2001. “Value Chain, Life Cycle’s Costing, dan Sistem Target Costing sebagai Strategi Keunggulan Bersaing dalam Pengembangan Produk Baru”. *Kajian Bisnis*. No.23, Mei-Agustus: 79-92.
- Malue, Jurgen. 2013. “Analisis Penerapan Target Costing Sebagai Sistem Pengendalian Biaya Produksi Pada PT Celebes Mina Pratama”. *Jurnal EMBA 957*. Vol.1, No.3 Tahun 2013.
- Monroe, Kent. B. 2000. *Pricing Making Profitable Decision*. PT.Gramedia, Jakarta.
- Mulyadi. 1991. *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima. YKPN, Yogyakarta.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. PT Grasindo, Yogyakarta.
- Supriyono, R.A. 2010. *Akuntansi Biaya, Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok*. Edisi 14. BPFE, Yogyakarta.

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Swastha, Basu dan Irawan. 2005. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty, Yogyakarta.

Witjaksono, Armanto. 2013. *Akuntansi Biaya*. Edisi Revisi. Graha Ilmu, Yogyakarta.







# **LAMPIRAN 1**

*SURAT IJIN PENELITIAN*



## PT. DJITOE indonesia tobako

JL. LU. ADISUCIPTO 51 TELP. (0271) 714757 - 714576 - 719068  
P.O. BOX 180 FAX. (0271) 718740 - 714766  
SOLO 57143 (JAWA TENGAH) INDONESIA e-mail : djitoe@indo.net.id.

PERWAKILAN : JL. Dr. CIPTO 161 SEMARANG 50125. TELP. 8319732 - 8414482 FAX. : 3512874  
JL. PEKOJAN 62 JAKARTA 11240. TELP. 6911695 - 6911704 FAX. : 6911695  
JL. RAYA PENGGLINGAN (CAKUNG) JAKARTA TIMUR 13940. TELP.4601771. FAX. : 4600671

Nomor : 256/Pers/DT/XII/2013  
Lampiran : -  
Hal : Skripsi

Kepada Yth :  
Kaprodi Fakultas Ekonomi  
Universitas Sanata Dharma Yogyakarta  
Di Yogyakarta

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan surat dari Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Surakarta Nomor : 31/Kaprodi Akt./136/X/2013 tertanggal 1 Oktober 2013.

Maka dengan ini memberikan ijin kepada :

No	Nama	NIM	Jurusan	Progdi
1	Patricia Anggit Sri H	102114068	Akuntansi	S 1

Untuk melakukan Skripsi di Perusahaan kami tanggal 1 Desember 2013 sampai dengan tanggal 31 Januari 2014 dengan judul :

**" ANALISIS PENERAPAN TARGET COSTING TERHADAP EFISIENSI BIAYA PRODUKSI PADA PT. DJITOE INDONESIA TOBAKO "**

Demikian surat ijin ini kami berikan untuk dapat dipergunakan seperlunya, kepada pihak yang berkepentingan harap menjadi periksa serta maklum adanya.

Surakarta, 3 Oktober 2013

PT. DJITOE INDONESIA TOBAKO  
KEPALA BAGIAN PERSONALIA

*Handwritten signature and stamp of PT. DJITOE INDONESIA TOBAKO*

SUPADI

NIK. 220 986 266



## PT.DJITOE indonesia tobako

JL. LU. ADISUCIPTO 51 TELP. (0271) 714757 - 714576 - 719068  
P.O. BOX 180 FAX. (0271) 718740 - 714766  
SOLO 57143 (JAWA TENGAH) INDONESIA e-mail : djitoe@indo.net.id.

PERWAKILAN : JL. Dr. CIPTO 161 SEMARANG 50125. TELP. 8319732 - 8414482 FAX. : 3512874  
JL. PEKOJAN 62 JAKARTA 11240. TELP. 6911695 - 6911704 FAX. : 6911695  
JL. RAYA PENGGILINGAN (CAKUNG) JAKARTA TIMUR 13940. TELP.4601771. FAX. : 4600671

### SURAT KETERANGAN

Nomor : 065/Pers/DT/IV/2014

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa :

No	Nama	NIM	Jurusan	Progdi
1	Patricia Anggit Sr H.	102114068	Akuntansi	S 1

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa Mahasiswa tersebut diatas telah melaksanakan Skripsi di PT. Djitoe Indonesia Tobako Surakarta pada tanggal 07 Maret 2014 sampai dengan 10 April 2014 dengan judul :

***" ANALIS PENERAPAN TARGET COSTING TERHADAP  
EFISIENSI BIAYA PRODUKSI  
PADA PT. DJITOE INDONESIA TOBAKO SURAKARTA "***

Demikian Surat Keterangan ini kami berikan untuk dipergunakan seperlunya kepada pihak yang berkepentingan harap menjadikan periksa serta maklum adanya.

Surakarta, 28 April 2014

PT. DJITOE INDONESIA TOBAKO  
KEPALA BAGIAN PERSONALIA

*PT. Djitoe Indonesia Tobacco Co.*  
No. 17 Adisucipto No. 51  
Solo 57143 Telp. 714757 Fax. 714766  
@INDONESIA

**SUPADI**

NIK. 220 986 266



# **LAMPIRAN 2**

*STRUKTUR ORGANISASI*

*SKEMA PRODUKSI SKT*

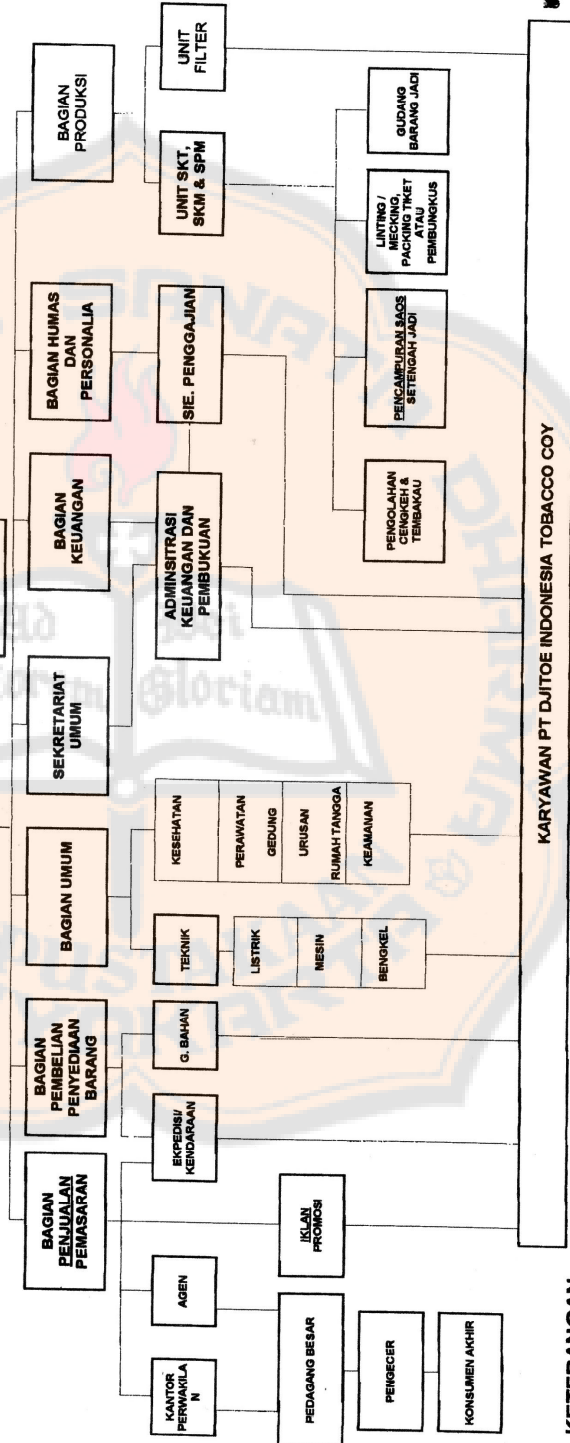
*SKEMA PRODUKSI SKM*

STRUKTUR ORGANISASI  
PT DJITOE INDONESIA TOBACCO COY

RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM.  
KOMESARIS.

DIREKSI  
DIREKTUR I & II

STAF DIREKSI



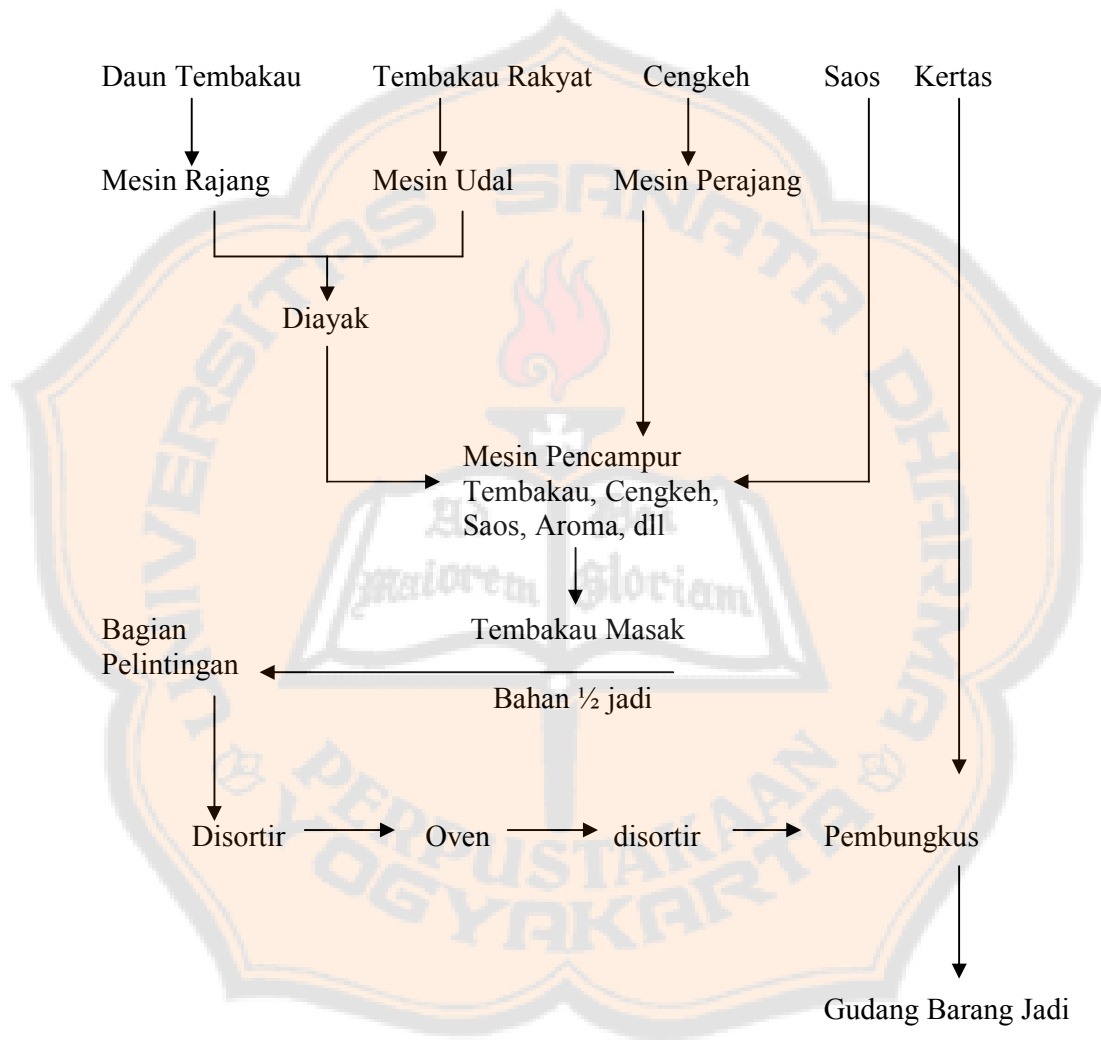
KARYAWAN PT DJITOE INDONESIA TOBACCO COY

**KETERANGAN :**

BENTUK : GARIS DAN STAF ----- : SARAN DAN PERTIMBANGAN UNTUK MENGAMBIL KEPUTUSAN \_\_\_\_\_ : PERINTAH DAN TANGGUG JAWAB

**Skema Proses Produksi Untuk Rokok Non Filter/SKT**

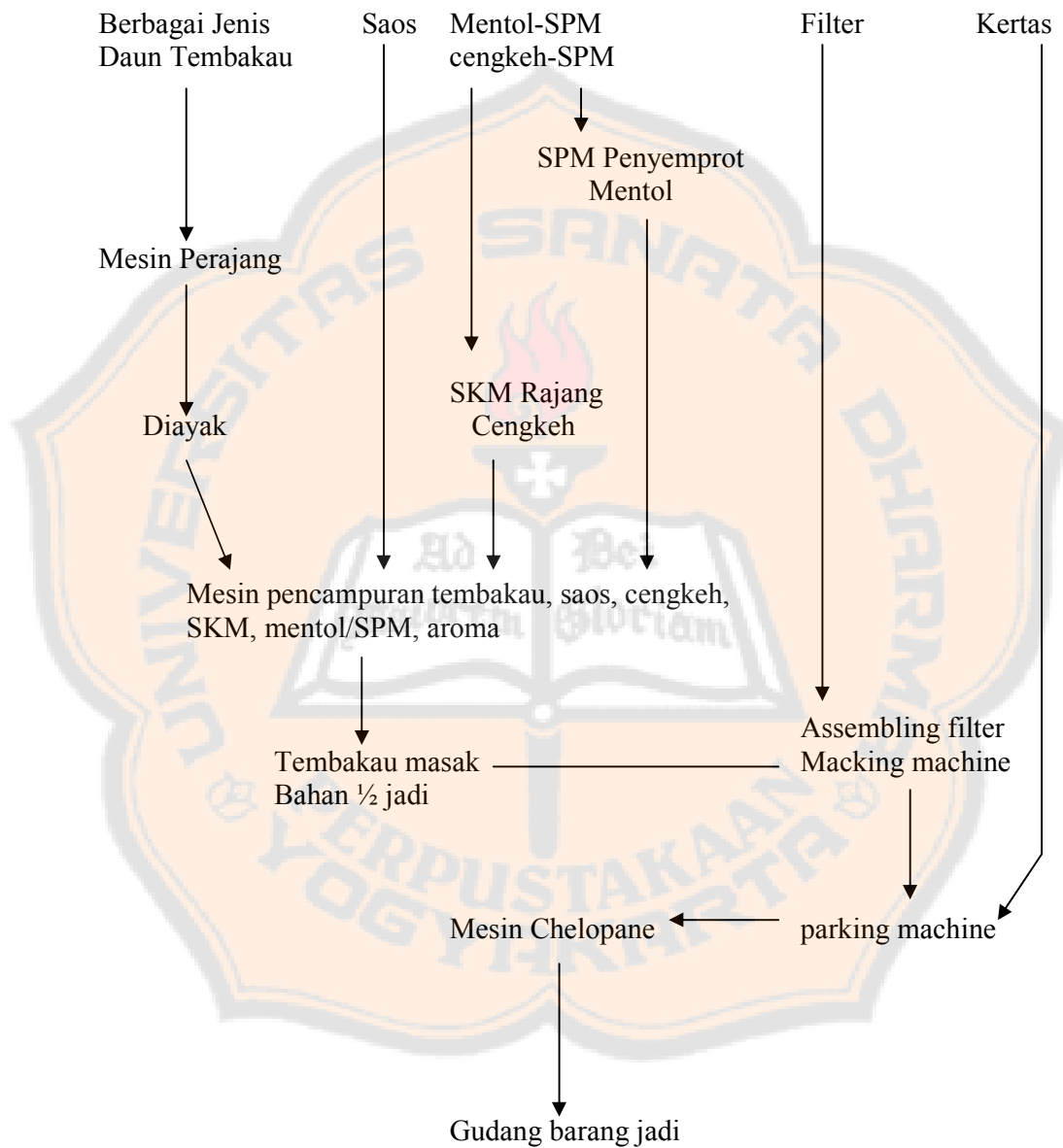
**(Sigaret Kretek Tangan)**



Sumber : PT Djitoe ITC Surakarta

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## Skema Proses Produksi Untuk Rokok Filter/SKM/SPM



Sumber : PT Djitoe ITC Surakarta