S
658.1507
Her
p
C057625
2005

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
UPT PERPUSTAKAAN

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI

PENERAPAN *TARGET COSTING* DENGAN ANALISIS BIAYA VOLUME LABA SEBAGAI ALAT PERENCANAAN BIAYA PADA PT SEMEN BATURAJA (PERSERO)

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat
Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi

R. 1248

ILMU ALAT PENGABDIAN

OLEH :

DESI HERLINA
01013130020

JURUSAN AKUNTANSI
INDERALAYA
2005

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA	:	**DESI HERLINA**
NIM	:	**01013130020**
JURUSAN	:	**AKUNTANSI**
MATA KULIAH	:	**AKUNTANSI MANAJEMEN**
JUDUL SKRIPSI	:	**PENERAPAN *TARGET COSTING* DENGAN ANALISIS BIAYA VOLUME LABA SEBAGAI ALAT PERENCANAAN BIAYA PADA PT SEMEN BATURAJA (PERSERO)**

Panitia Pembimbing Skripsi :

Tanggal 15 - 9 - 2005 **Pembimbing I** **Drs. Charles Panggabean, Ak**
130344897

Tanggal 14 - 9 - 2005 **Pembimbing II** **Drs. Dewa Saputra, Ak**
132000095

MOTTO :

- *Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan (Alam Nasyrah : 8)*

- *Don't trouble the troubles 'till the trouble troubles you (Jangan menpermasalahkan masalah sampai masalah itu mempermasalahkan kamu)*

- *Bersahabat dekat dengan seseorang itu membutuhkan banyak pengertian, waktu dan rasa percaya. Dengan semakin dekatnya masa hidupku yang tak pasti, teman-temanku adalah hartaku yang paling berharga (Kahlil Gibran)*

Kupersembahan kepada :

- *Allah SWT*
- *Kedua Orang Tuaku Tercinta*
- *Saudaraku Terkasih :*

  Kak Efoel, Dian, Joel & Zidane
- *Masa Depanku*
- *Almamater*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan atas Kehadirat Allah SWT, karna berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universita Sriwijaya.

Penulis menyadari keterbatasan serta kekurangan yang ada pada diri penulis, walaupun demikian penulis telah berusaha sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan penulis. Penulis percaya bahwa skripsi ini masih jauh dari harapan. Karena itu penulis mengharapkan kritik dan sumbang saran dari pembaca agar pada penulisan yang lain dapat menjadi lebih baik.

Dalam penulisan ini penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak DR. Syamsurizal AK selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
2. Ibu Dra. Rina Tjandrakirana DP, MM, Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi dan Bapak Drs. Aspahani, MM, Ak selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi.
3. Bapak Drs. Rachmat Djemaah, Ak selaku Dosen Pembimbing Akademik.
4. Bapak Drs. Charles Panggabean, Ak dan Bapak Drs. Dewa Saputra, Ak selaku Dosen Pembimbing Skripsi.
5. Bapak Drs. Tertiarto Wahyudi, MAFIS, Ak selaku Dosen Penguji Tamu.
6. Seluruh Dosen dan Staf Karyawan/ti Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Akhir kata semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca.

Palembang, 10 September 2005

Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

♥ Buat *Emak* dan *Bapak*, Mokase yang teramat banyak buat seluruhnyo selamo ini. Mokase buat doa dan didikan Emak dan Bapak selamo ini. Karno doa dan didikan Emak dan Bapak, desy pacak jadi sarjana (ehem..ehem..). Maafi jg atas kesalahan yang selamo ini desy buat, baek yang disengajo ataupun yang idak disengajo (kebanyakan disengajonyo, hehehe... 22x). Tolong doai supayo desy cepet dapet gawe, biar pacak ngeringani beban Emak dan Bapak (Amin.....).

♥ *Kak Efoel*, kuliahlah yg bener biar cepet tamat (katonyo nak jadi kepala dinas kelautan sumsel, hehehe....). Mokase jg sudah galak nganteri desy (walaupun banyak dak galaknyo ☹). Buat *Dian*, Kuliahnyo yang smangat y. Trus belajar yang rajen, biar IP-nyo pucuk 3 terus, biar pacak dapet beasiswa (cak ayuk kau ni la hehehe....). Maafi ayuk yg galak bikin dian kesel, galak brantaki kamar, galak minjem baju dian. Pokoknyo maafi kesalahan ayuk selamo ini (you're the only one n my best sister!). buat *dek joel*, brentila galak kentut baseng2 tu. Belajarlah yang rajen, jgn nemen igo maen PS tu..Buat *my little Zidane*, cepetla besak dek y..trus jgn galak rewel+nakal, jgn galak nyusai kami terutama nyusai Emak.. Buat *Eka*, bgawe yang rajen y. Belajar behemat dikit, jgn ladas igo mlanjoke duet tu.

♥ My best friend, *Alkautsari Dewi Adha*, mokase y wie' buat persahabatan qto selamo ini. Mokase sudah galak ndengeri curhat desy, ngrewangi desy dalam senang n susah. Mokase buat seluruh hadiah2 n trakteran dewie slamo ini. Sorry klu desy dak biso mbalesnyo. Cepet dapet gawe y, biar pacak nrakter desy ☺. Yg pasti, You' re my best friend, pokoknyo tOp AbiiiezZz!!!! (let' s fuck! Hehehe.... inget dak?)

♥ *PaSeO* (desy sebut bdasarke abjad y)
Ade ^ta-Ta-tAyanG^ Darmasari, mokase la galak ndengeri curhat desy, mokase jg buat crito2nyo slamo ini. Ngapo, heran y nyingok desy ngoceh trs? Klu desy diem malah tambah banyak yg heran (hehehe....). desy doai moga ade langgeng samo kDaus (undangannyo dtunggu).
Ajeng ^eNn-DhuTh^ Nirmala Putri, Brentilah galak ngilang ktek kabar tu. Mokase la galak ngrebuti bis n mokase jg galak nganteri qto nyari makan tengah malam hehehe.....

Gustina ^tiSa^ Puspasari, mokase buat contekan tugas n ujiannyo. Cak kato ade, tulisan ti2n bagus nian (times new roman, bukan 12 tapi 10 karno kecik nian). Desy doai moga jodoh dengan kWahyu..
Fitriany, mokase y pit buat pinjeman buku2 kul-nyo, transletan tugas n mokase jugo sdh jadi kawan desy selamo semester traher ini (karno yg laen la tamat duluan, hehehe...)
Pokoke thanx a lot buat *paseo*, keep in touch y...

♥ *Akbar* "aDEk", thanx for everythings. Mokase buat waktu + kebersamaannyo slamo ini, mokase jg la galak jadi adek desy. Gawekela skripsi tu, biar gancang tamat, semangat y!!!

- *Akuntansi '01*, Kero's member : Ade, Eka, Emir, Iin, Lia, Riri, Sri n Vina (kapan qto belajar + ngerujak bareng lagi?).. Anggi, Deny, Ledia, Tarida, Yuyun, Lia + Koqo n Rizka + Andri (klu jadi, jgn dak ngundang y!), Adi, Awie, Agus, Amrina, Wina, Elvi, Hendra, Imam, Imel, Laila, Nanda, Uci, Anggi W, Yadi (la begawe lom? Dimano??). Akmal, Anton, Dian Pak e, Dian A, Dodi, Daus, Komar, Wahyu, Anto, Budi, Evan (Belajarlah yang bener biar cepet tamat! Ato nak brg budak 02&03?!?!). Diana 'celengan', Winda, Eksi, Elva, Fira, Kristien, Meirika, Retno, Tia, Yunus (akhernyo qto tamat jg y, klu ado bukaan kabar2i y!!!). Yeyen, Merry, Devi, Nur, Yessi (kapan nyusul? Semangat y!).

- Buat K' Rofik (piala dunia gek nak taruhan lagi dak?), K' Doddy di Semen (mokase buanyak buat data2nyo!) K'Syafri, K'Dolly (ado orderan lg dak?), K'Saleh, K'Febri (gawekela skripsi tu biar gancang tamat! sorry y desy duluan hehehe....)

- Ario, Chepy, Febi, Fifi, Muna, Ida, Irta, Abdul, Eric, Edi, Maria Ulfa, Heni, pokoke anak2 *Ak '02* (blajarnyo yg semangat y!). Anak2 *Ak '03 & '04* (thanx y sdh jd kawan pas desy ngulang)

- Buat alumni *Smanpoel '01* : Noya (po kbr?), Agung, Yayan, Nyit2, Artha, Akmal Kacomato, Afrina (maseh buka bursa taruhan? Hehehe34x) Ijek, Praba, Budi, Beny, Rolly, Rio Badak, Henny, Yoan, Mirna, Donny, Pak Tua, Cek Wan, Kuyung, Yunita, Inda, Yasri, Valino, Aam, Rio Kelik (kpn tamat?), Denny, Tendo, Joko, Jeme', Adi Punk, Irma, Lili, Muli, Kosasi, (kmu skrg

dimano??) Azie n Chimoet (po kabar, pren?).. Pokoke buat alumni *Smanpoel '01*, kapan qto reuni lagi???

- Anak2 ***Hukum Sore***, thanx y sdh ngerameke kantin kami. yg punyo utang tu bayarla pulok! yg la lunas n dak punyo utang men pacak jangan ngutang lagi hehehe309X..
  Bagus (thanx y galak nganteri balek n buat subsidi pulsanyo), Wahyu + Hasan (kpn qto bisnis lg?), Alex + Bulu (brentilah bpikiran mesum tu!!!), Iksan, Yudi, Tata', Apek, Fadlin, Yerry (mokase buat pulsa n crito2 serunyo! Apo? Bingung!?!?), Doman, Kumis, Cula, Agung, Tain, Charles, Arif (pemuja rahasia). Michael, Ellyas, Irwan, Billy (thanx galak nganteri balek), David + Kiki (thanx la nganteri ke Raffless). Ayu, Endah, Vivid, Andha, Doddy, Ucup, Amar, Daniel (jgn galak ngeretok y!)..

- Anggota ***Wigwam***, K' Kus + Yu' Leony + Rimba, Jimmy, Anca, Boy, Anhar, Daniel, Nala, Ka El, Qumar, Fahmi, Angga, Fajri, Een, Reni, Andho, Engkong, Emon, Tojoy, Maghon, Tika, Rajab, Syawal, Bayu, Ridho, Pongah, de el el, Bayarla utang tu, maken lamo maken banyak!!!

- Buat Mang Yazid, Bu Asla, Bu Her (mokase la ngurusi beasiswa desy), mb Tini' (ponakan qto cewek ato cowok?), Mb Ninil (pindah tgs y?), pak Heru n K. Adi (mokase la ngurusi nilai), Yu' Al (jgn galak marah2 yu', klu senyum kan tambah cantek), Pak Tutur, K' Indana, K' Yitno, pokoke yg galak duduk2 di depan Fotocopy, mokase galo-galo y..

- Buat ***guru2*** desy di SD 139, SMP 17, SMA 10, mokase y pak, buk buat ilmu2 yang diajarke slamo ini..

- K' Yani (mokase buat tumpangan gratisnyo hehehe...), buat sopir2 bis yg laen, tetep ngebut n puteri lagu yang lagi nge-hits y (pokoke maken ngebut, maken seruuu!!!).

- Buat sluruh wong yg la mbantui + doai desy (sorry dak pacak disebut galo) mokase, mokase, mokase! I love you all!!!!

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	i
KATA PENGANTAR	ii
UCAPAN TERIMA KASIH	iii
DAFTAR ISI	vi
BAB I PENDAHULUAN	
I. 1. Latar Belakang	1
I. 2. Perumusan Masalah	9
I. 3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
I. 3. 1. Tujuan Penelitian	10
I. 3. 2. Manfaat Penelitian	10
I. 4. Kerangka Teoritis	11
I. 5. Metodologi Penelitian	15
I. 5. 1. Objek Penelitian	15
I. 5. 2. Ruang Lingkup Penelitian	15
I. 5. 3. Jenis Data	16
I. 5. 4. Metode Pengumpulan Data	16
I. 5. 5. Teknik Analisis Data	17
I. 6. Sistematika Pembahasan	18
BAB II LANDASAN TEORI	
II. 1. Definisi Target Costing	19
II. 2. Sejarah Perkembangan *Target Costing*	21
II. 3. Prinsip-Prinsip *Target Costing*	24

UPT. PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
NO. DAFTAR : 05 635
TANGGAL : 20 SEP 2005

II. 4. Tahap-Tahap Penerapan *Target Costing* 29
II. 5. Manfaat Penerapan *Target Costing* 35
II. 6. Analisis Biaya-Volume-Laba (BVL) 36
II. 6. 1. Model Analisis Biaya-Volume-Laba 38
II. 6. 2. Pokok-Pokok Analisis Biaya-Volume-Laba 39
II. 6. 2. 1.Margin Kontribusi 39
II. 6. 2. 2.Rasio Margin Kontribusi 39
II. 6. 2. 3.Laporan Laba Rugi Kontribusi 40
II. 6. 3. Peran Strategik dari Analisis Biaya-Volume-Laba 41
II. 6. 4. Analisis BVL untuk Perencanaan dan Pendapatan Biaya 42
II. 6. 4. 1.Perencanaan Pendapatan 42
II. 6. 4. 2.Perencanaan Biaya 43
II. 7. Analisis Titik Impas 45
II. 7. 1. Metode Margin Kontribusi 46
II. 7. 2. Analisis Target Laba 47
II. 7. 3. *Margin of Safety* 48

BAB III GAMBARAN UMUM PT SEMEN BATURAJA (PERSERO)

III. 1. Sejarah Singkat Perusahaan 50
III. 1. 1. Visi dan Misi Perusahaan 59
III. 1. 2. Maksud dan Tujuan Perusahaan 60
III. 1. 3. Budaya Perusahaan 60
III. 2. Aktivitas Perusahaan 61
III. 2. 1. Produksi 61
III. 2. 2. Pemberian Jasa 65
III. 2. 3. Perdagangan 65
III. 3. Struktur Organisasi PT Semen Baturaja (Persero) 66
III. 4. Tanggung Jawab dan Jabatan Kepala Departemen dan Biro 75
III. 5. Struktur Biaya Produksi Perusahaan 85

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

IV. 1. Analisis *Target Costing* pada PT Semen Baturaja (Persero) 90

IV. 2. Analisis Penerapan *Target Costing* pada PT Semen Baturaja (Persero) 91

IV. 2. 1. Harga Target 91

IV. 2. 2. Laba Target 91

IV. 2. 3. Biaya Target 92

IV. 3. Analisis Biaya-Volume-Laba pada PT Semen Baturaja (Persero) 97

IV. 3. 1. Model Analisis Biaya-Volume-Laba (BVL) 97

IV. 3. 2. Margin Kontribusi dan Rasio Magin Kontribusi 98

IV. 3. 3. Analisis Titik Impas 99

IV. 4. Keuntungan Penerapan *Target Costing* pada PT Semen Baturaja (Persero) 101

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

V. 1. Kesimpulan 103

V. 2. Saran 104

DAFTAR PUSTAKA

BAB I

PENDAHULUAN

I. 1. Latar Belakang

Teknologi informasi mencakup komputer (baik perangkat keras dan perangkat lunak), berbagai peralatan kantor elektronik, ekuipmen pabrik robotik, dan telekomunikasi. Perkembangan teknologi informasi yang pesat menyebabkan perubahan besar di berbagai bidang kehidupan manusia. Dalam dunia bisnis, pemanfaatan teknologi informasi menyebabkan perubahan yang luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, penanganan transaksi pertukaran antara perusahaan dengan *customer*-nya dan dengan perusahaan lain. Dengan teknologi informasi pada tingkat perkembangannya sekarang, manajemen mampu memproduksi produk dengan cara yang tidak terbayangkan sebelumnya, dan dengan mudah dapat memperoleh informasi yang diperlukan untuk menjalankan bisnis mereka.

Perkembangan teknologi informasi menyebabkan dunia menjadi seperti kampung saja, yang ditinjau dari sudut bisnis, batas-batas antar negara menjadi semakin tidak jelas dengan semakin meluasnya perdagangan bebas di seluruh dunia dan persaingan bersifat global dan tajam. Sifat persaingan ini menyebabkan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki

tingkat persaingan dunia menjadi menciut. Persaingan tingkat dunia yang tajam menyebabkan para investor mengarahkan penanaman dana mereka ke dalam usaha-usaha yang berkemampuan besar dalam menghasilkan laba, sedangkan usaha yang mampu menghasilkan laba besar akan segera menarik banyak investor untuk menanamkan modal ke dalam usaha tersebut. Sebagai akibatnya, persaingan dalam usaha tersebut menjadi tajam dan menyebabkan penciutan laba yang diperoleh perusahaan yang beroperasi dalam usaha tersebut. Penciutan laba memaksa manajemen mencari berbagai strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam tingkat persaingan dunia. Hanya perusahaan-perusahaan yang manajemennya berhasil menjadikan perusahaannya memiliki keunggulan pada tingkat dunialah yang mampu bertahan dan berkembang pada situasi persaingan global dan tajam.

Kekalahan perusahaan-perusahaan manufaktur USA dalam bersaing di tingkat dunia dengan perusahaan sejenis dari Jepang, menyadarkan manajemen perusahaan-perusahaan Amerika, bahwa persaingan di tingkat dunia hanya dapat dimasuki oleh perusahaan-perusahaan yang fleksibel dalam memenuhi kebutuhan *customer*, yang memiliki kemampuan untuk menghasilkan produk-produk yang bermutu kelas dunia, dan yang *cost-effective*[1].

Fleksibilitas merupakan tuntutan pasar yang senantiasa menghendaki perusahaan mampu menghasilkan produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan

---

[1] Mulyadi, Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat & Rekayasa, Edisi 3, Jakarta, Penerbit Salemba Empat, 2001.

customer yang selalu berubah. Fleksibilitas menuntut manajemen perusahaan secara berkelanjutan melakukan *improvement* manfaat yang terkandung di dalam produk dan jasa bagi *customer*. Kemampuan perusahaan di dalam menyesuaikan dengan cepat setiap perubahan kebutuhan *customer* menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam menempatkan diri selangkah lebih maju dari perusahaan pesaing.

Perkembangan teknologi informasi mengakibatkan *customer* mudah melakukan akses terhadap mutu produk dan jasa yang akan mereka beli. Dengan demikian, hanya perusahaan yang mampu menghasilkan produk dan jasa yang memenuhi mutu yang dibutuhkan *customer*, yang mampu menjadi pemimpin dalam persaingan di pasar.

Biaya merupakan faktor penting dalam menjamin kemenangan perusahaan dalam persaingan di pasar. *Customer* akan memilih produsen yang mampu menghasilkan produk dan jasa yang memiliki mutu tinggi dengan harga yang murah. Harga murah hanya dapat dihasilkan oleh produsen yang secara berkelanjutan melakukan *improvement* terhadap aktivitas-penambah nilai (*value-added activities*), dan yang senantiasa berusaha mengurangi atau menghilangkan aktivitas-bukan-penambah nilai (*non-value-added activities*) bagi *customer*. Dengan demikian *cost effectiveness* menjadi salah satu faktor untuk memenangkan persaingan jangka panjang di pasar.

Perkembangan teknologi informasi juga mempunyai dampak terhadap teknologi pembuatan produk, sejak saat didesain dan dikembangkan,

diproduksi, sampai dengan didistribusikan kepada *customer*. Di samping itu, perkembangan teknologi informasi mempunyai dampak terhadap sistem pengelolaan informasi akuntansi untuk memenuhi kebutuhan manajemen: (a) informasi biaya produk yang lebih cermat, (b) informasi biaya *overhead* yang cermat, dan (c) informasi biaya daur hidup produk.

Persaingan tingkat dunia memaksa manajemen perusahaan memperhitungkan dengan cermat biaya produk mereka dengan tujuan: (1) *customer* tidak dibebani biaya-bukan-penambah nilai (*non-value-added activities*) bagi mereka, dan (2) laba yang diperoleh perusahaan yang memasuki persaingan global dan tajam adalah rendah sehingga hanya perusahaan-perusahaan yang *cost-effective* saja yang mampu bertahan dan berkembang dalam situasi persaingan semacam itu. Dengan demikian, manajemen perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan global memerlukan informasi biaya produk mereka jauh lebih cermat dibandingkan dengan sebelum mereka menghadapi situasi tersebut. Informasi biaya produk yang sekedar untuk penilaian sediaan (*inventory valuation*) tidak lagi memadai bagi manajemen perusahaan-perusahaan yang bersaing secara global. Dengan semakin besarnya sumber daya yang dikonsumsi perusahaan dalam fase desain dan fase distribusi produk, manajemen memerlukan informasi biaya yang mencakup semua fase pembuatan produk: fase desain, fase produksi, dan fase distribusi. Dengan demikian akuntansi biaya tradisional yang hanya menitikberatkan biaya produk pada fase produksi tidak lagi mampu

menghasilkan informasi biaya yang relevan dengan kebutuhan manajemen perusahaan yang bersaing secara global.

Penggunaan teknologi maju dalam proses manufaktur menyebabkan kenaikan yang signifikan persentase biaya *overhead* pabrik dalam struktur biaya produk. Besarnya proporsi biaya *overhead* pabrik dalam keseluruhan biaya produk tersebut memaksa manajemen untuk tidak sekedar mengalokasikan biaya tersebut kepada produk, namun mendorong manajemen untuk mencari-cari agar mereka mampu mengelola biaya tersebut. Biaya *overhead* pabrik bukan terjadi untuk sekedar dialokasikan kepada produk yang menikmati terjadinya biaya tersebut, namun jauh lebih dari itu, biaya *overhead* pabrik mencerminkan konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan aktivitas tertentu. Biaya *overhead* pabrik yang semula sebagian besar berupa biaya yang bervariasi dengan jumlah unit produk yang diproduksi (disebut *unit-related costs*), dalam lingkungan manufaktur maju sebagian besar terdiri dari *non-unit-related costs*. Perusahaan-perusahaan yang menghasilkan berbagai macam produk (*product diversification*), yang setiap jenis produk yang dihasilkan mengkonsumsi *non-unit-related costs* dengan proporsi yang berbeda-beda., memerlukan metode pembebanan biaya *overhead* pabrik yang lebih cermat, yang mencerminkan konsumsi biaya tersebut oleh produk. Oleh karena itu, biaya *overhead* pabrik yang besar memerlukan teknologi pengelolaan biaya yang dirancang untuk memungkinkan manajemen memantau konsumsi sumber daya dalam setiap aktivitas yang dilaksanakan untuk menghasilkan produk.

Manajemen memerlukan informasi konsumsi sumber daya dalam setiap aktivitas perusahaan untuk menghasilkan produk agar mereka mampu melakukan *improvement* secara berkelanjutan terhadap *value-added activities* dan dapat menghilangkan *non-value-added activities*. Dalam posisi ini manajemen akan mampu menjadikan perusahaannya *cost-effective*, salah satu daya saing (*competitive edge*) yang harus dimiliki oleh perusahaan-perusahaan kelas dunia.

Dengan pesatnya perkembangan pemanfaatan komputer dalam tahap desain, *engineering*, dan produksi, jarak waktu yang diperlukan dari ide rancangan sampai dengan produksi menjadi sangat pendek. Kondisi ini memungkinkan perusahaan-perusahaan kelas dunia memilih strategi inovasi sebagai senjata untuk memenangkan perebutan pasar dunia. Strategi ini menjadikan daur hidup produk (*product-life-cycle*) menjadi pendek. Oleh karena itu, manajemen yang bersaing di kelas dunia, tidak lagi cukup hanya memperoleh informasi biaya periodik yang dihasilkan oleh sistem akuntansi biaya tradisional, namun jauh lebih penting dari itu, manajemen memerlukan informasi *product-life-cycle costs*. Informasi *product-life-cycle costs* memungkinkan manjemen melakukan *strategic cost analysis* pada saat mempertimbangkan peluncuran produk baru, penghentian produksi produk yang ada, dan *product profitability analysis*.

Untuk memenuhi kebutuhan manajemen akan informasi akuntansi di dalam perusahaan-perusahaan yang menggunakan teknologi informasi maju,

akuntansi manajemen melakukan berbagai perubahan yang sifatnya mendasar sebagai berikut:

1. Akuntansi manajemen melepaskan dominasi akuntansi keuangan dengan memfokuskan perekayasaan informasi akuntansi untuk memenuhi kebutuhan manajemen. Informasi biaya yang dihasilkan akuntansi manajemen tidak sekadar ditujukan kepada manajemen untuk memenuhi kebutuhan pelaporan keuangan (*financial reporting*) bagi pihak luar perusahaan, namun untuk memungkinkan manajemen melakukan pengelolaan aktivitas (*activity management*) berdasarkan informasi biaya.
2. Akuntansi manajemen memanfaatkan teknologi komputer untuk merekayasa informasi biaya produk yang lebih cermat. Pemanfaatan teknologi komputer ini memungkinkan pembebanan biaya *overhead* (*overhead cost assigment*) kepada produk menjadi jauh lebih cermat, sehingga memungkinkan manajemen melakukan analisis kemampuan produk dalam menghasilkan laba (*product profitability analysis*) dan keputusan penetapan harga jual (*pricing decision*).
3. Akuntansi manajemen berusaha mencerminkan konsumsi sumber daya dalam setiap aktivitas untuk menghasilkan produk dengan menerapkan *activity-based cost system.*
4. Akuntansi manajemen menciptakan *target costing* untuk memungkinkan manajemen menerapkan *market-driven strategy* dalam memasuki pasar dunia.

5. Akuntansi manajemen menyajikan informasi *product-life-cycle cost* untuk memungkinkan manajemen melakukan *strategic cost analysis*.

Dengan menerapkan *target costing* perusahaan tetap dapat menghasilkan laba seperti yang diharapkan. Laba yang dihasilkan perusahaan kemungkinan besar akan meningkat karena dengan biaya produksi yang rendah, laba per unit produk dan jasa yang dihasilkan akan meningkat. Dengan demikian perusahaan akan menikmati laba yang lebih besar walaupun jumlah penjualan tetap sama seperti sebelumnya. Apabila diasumsikan penjualan perusahaan meningkat dari tahun ke tahun maka setiap kenaikan penjualan berarti kenaikan pendapatan perusahaan dari penjualan. Apabila pendapatan yang diperoleh dibandingkan dengan total biaya produksi maka akan terlihat peningkatan laba perusahaan dari tahun ke tahun setelah penerapan *target costing*. Hal ini akan dapat diperoleh dengan dukungan dari efisiensi yang berkelanjutan terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi produk dan jasa yang bersangkutan.

PT Semen Baturaja (Persero) merupakan salah satu perusahaan semen di Indonesia yang berproduksi untuk memenuhi permintaan pasar dalam negeri dan luar negeri. PT Semen Baturaja (Persero) selain harus memperhatikan kualitas produk juga harus memperhatikan harga jual produk mereka. Hal ini dikarenakan mereka harus mampu menghadapi persaingan yang ketat yang tidak hanya datang dari perusahaan-perusahaan domestik sejenis seperti PT Semen Gresik, PT Semen Padang, dan PT Indocement tetapi juga dengan

perusahaan-perusahaan asing terutama di era AFTA (*Asean Free Trade Area*) saat ini. Untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis maka perusahaan perlu memiliki suatu metode efisiensi yang dapat mendukung harga jual produk yang berfokus pada *customer*. Efisiensi yang dilakukan perusahaan dapat menekan biaya produksi sehingga perolehan laba perusahaan meningkat. *Target costing* dapat membantu perusahaan dalam mengefisiensikan biaya produksinya sekaligus meningkatkan perolehan labanya. Jadi *target costing* merupakan alternatif yang layak dipertimbangkan perusahaan untuk diterapkan.

Dari latar belakang yang diuraikan di atas maka penulis tertarik untuk menulis skripsi dengan judul **Penerapan *Target Costing* dengan Analisis Biaya Volume Laba sebagai Alat Perencanaan Biaya pada PT Semen Baturaja (Persero).**

I. 2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka permasalahan yang akan dibahas dalam skripsi ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah penerapan *target costing* pada PT Semen Baturaja (Persero)?
2. Apakah keuntungan dari penerapan *target costing* pada PT Semen Baturaja (Persero)?

I. 3. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

I. 3. 1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan atau memperoleh gambaran mengenai penerapan *target costing* dalam menentukan harga jual produk dan untuk membuktikan apakah *target costing* bisa diterapkan pada PT Semen Baturaja (Persero).

I. 3. 2. Manfaaf Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1) Bagi perusahaan

   Dapat memberikan informasi mengenai pendekatan baru dalam mengefisiensikan biaya produksi sehingga dapat menetapkan harga jual yang lebih baik untuk kemudian dapat dipertimbangkan penggunaannya.

2) Bagi penulis

   Dapat menambah pengetahuan mengenai penerapan *target costing* sebagai alat pengefisiensi biaya pada perusahaan sekaligus menambah pengalaman yang bermanfaat.

3) Bagi Pembaca

   Dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan referensi untuk melakukan penelitian berikutnya.

I. 4. Kerangka Teoritis

Metode penetapan harga yang umum digunakan adalah metode *cost-plus pricing*. Sebagian besar perusahaan di Amerika dan Eropa menetapkan harga jual produk mereka dengan metode *cost-plus pricing*, yaitu dengan cara menghitung biaya produksi yang dikeluarkan kemudian menambah margin laba yang diharapkan pada biaya produksi tersebut. Metode ini dapat dikatakan sebagai manajemen biaya tradisional. Dengan metode ini, perusahaan harus menghasilkan pendapatan yang cukup besar untuk menutupi semua biaya dan menghasilkan laba. Permasalahannya terletak pada apakah *customer* yang dituju akan menyukai produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Salah satu kemungkinan adalah *customer* menyukai produk tersebut namun tidak bersedia membayar sebesar harga yang ditawarkan karena tidak sesuai dengan keinginan mereka.

Seorang pakar manajemen Peter F. Drucker dalam tulisannya *The Five Deadly Business Sin* (*The Wall Street Journal*, 21 Oktober 1993, halamam A18)[2] telah mengidentifikasikan *cost-plus pricing* atau *cost driven pricing* sebagai suatu *deadly business sin*. Menurut beliau, cara yang benar dalam penetapan harga dimulai dari apa yang pasar inginkan bayar dan kemudian mendesain suatu produk atau jasa untuk memenuhi harga yang bersedia dibayar

---

[2] Amin Widjaya Tunggal, Target Costing dan Kaizen Costing, Jakarta, Penerbit Harvarindo, 2002, hal iii.

pasar. Pendekatan terhadap penetapan harga dan desain produk baru dikenal dengan nama *Target Costing*.

Target costing adalah perbedaan antara harga jual produk atau jasa yang diperlukan untuk mencapai pangsa pasar (*market share*) tertentu dengan laba per satuan yang diharapkan (Mulyadi, 2001). Jika *target costing* di bawah kos produk yang sekarang dapat dicapai, maka manajemen harus merencanakan program pengurangan biaya untuk menurunkan biaya yang sekarang dikonsumsi untuk menghasilkan produk ke *target costing*. Kemajuan yang dicapai dari program pengurangan biaya tersebut diukur dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan *target costing*. *Target costing* merupakan sistem akuntansi biaya yang menyediakan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan manajemen memantau kemajuan yang dicapai dalam pengurangan biaya produk menuju *target costing* yang telah ditetapkan.

Sebagai contoh, misalnya untuk menempatkan perusahaan pada pangsa pasar 25%, harga jual seharusnya sebesar Rp 35.000 per unit. Menurur prakiraan manajer pemasaran, dengan menurunkan harga jual per satuan menjadi RP 30.000, pangsa pasar akan meningkat menjadi 40%. Laba yang diharapkan perusahaan per unit adalah Rp 5.000. *Target costing* dihitung sebagai berikut :

Harga jual per unit yang diperlukan	
untuk mencapai pangsa pasar 40%	Rp 30.000
Laba per unit yang diharapkan	Rp 5.000
Target costing	Rp 25.000

Misalkan pada saat ini, biaya produk per unit adalah Rp 32.000. Dengan demikian pengurangan biaya yang harus dilakukan untuk mencapai *target costing* adalah sebesar Rp 7.000 (Rp 32.000 – Rp 25.000). *Target costing* menyajikan informasi perbandingan biaya produk sesungguhnya dengan *target costing* secara periodik untuk memungkinkan manajemen memantau kemajuan program pengurangan biaya produk menuju *target costing*.

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

dicapai sekarang mempunyai tujuan yang sama, yaitu pengurangan biaya atau *improvement* aktivitas secara berkelanjutan.

Sebuah contoh mengenai keberhasilan penerapan *target costing* dalam mengefisienkan biaya terlihat dalam kasus Toyota. Karena adanya kompetisi global dan kesulitan perdagangan dan meningkatnya nilai tukar Yen terhadap US Dollar maka Toyota mendesain ulang mobil buatan mereka. Teknisi desain mencari cara untuk memotong biaya yang mempunyai dampak minimal. Beberapa ratus dolar dihemat dengan cara mengurangi jumlah perseneling baik yang manual maupun yang otomatis. Berkurangnya perseneling menyebabkan suara yang lebih keras, karena itu teknisi mendesain as belakang menjadi lebih ringan untuk menurunkan biaya. Untuk menurunkan biaya, Toyota juga merancang grill baru dan merakit lampu utama yang terintegrasi. Beberapa perubahan juga dilakukan di dalam mobil.

Dengan menerapkan *target costing* perusahaan tetap dapat menghasilkan laba seperti yang diharapkan. Laba yang dihasilkan perusahaan kemungkinan besar akan meningkat karena dengan biaya produksi yang rendah, laba per unit produk dan jasa yang dihasilkan akan meningkat. Dengan demikian perusahaan akan menikmati laba yang lebih besar walaupun jumlah penjualan tetap sama seperti sebelumnya. Apabila diasumsikan penjualan perusahaan meningkat dari tahun ke tahun maka setiap kenaikan penjualan berarti kenaikan pendapatan perusahaan dari penjualan. Apabila pendapatan yang diperoleh dibandingkan dengan total biaya produksi maka akan terlihat

peningkatan laba perusahaan dari tahun ke tahun setelah penerapan *target costing*. Hal ini akan dapat diperoleh dengan dukungan dari efisiensi yang berkelanjutan terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi produk dan jasa yang bersangkutan.

I. 5. Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah metode deskriptif yaitu mengumpulkan data yang diperoleh dari perusahaan dalam hal ini adalah PT Semen Baturaja (Persero) kemudian dibandingkan dengan teori-teori yang didapat di bangku kuliah maupun literature yang dimiliki yang mempunyai hubungan yang relevan dengan masalah yang dibahas.

I. 5. 1. Objek Penelitian

Yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah struktur biaya produksi semen merek dagang Semen Baturaja produksi PT Semen Baturaja (Persero).

I. 5. 2. Ruang Lingkup Penelitian

Penulis membatasi penelitian ini hanya sebatas biaya produksi PT Semen Baturaja selama tiga tahun yaitu tahun 2001, 2002, 2003. Informasi biaya produksi tersebut didapat penulis dari laporan keuangan dan catatan perusahaan.

I. 5. 3. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua macam berdasarkan sumbernya, yaitu :

a. Data primer, yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh penulis langsung dari objek penelitian maupun dari pihak-pihak yang terkait. Dalam hal ini penulis langsung terjun ke lapangan (objek penelitian) untuk melakukan observasi dan wawancara.

b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi baik yang dipublikasikan atau tidak yang telah dikumpulkan oleh pihak lain. Dalam hal ini penulis memanfaatkan data yang telah ada dalam perusahaan yang berupa catatan, dokumen, laporan keuangan, dan sebagainya.

I. 5. 4. Metode Pengumpulan Data

Data-data tersebut dikumpulkan dengan menggunakan dua metode, yaitu:

a. Studi Lapangan

Yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan penulis untuk mendapatkan data dengan terjun langsung ke lapangan untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini. Dalam metode ini penulis melakukan :

1. Wawancara (*interview*)

Yaitu pengumpulan data dengan cara melakukan interview atau tanya jawab secara langsung dengan pimpinan dan karyawan perusahaan yang memiliki wewenang untuk memberikan data yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.

2. Observasi atau pengamatan langsung

   Yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung kepada objek untuk melihat kegiatan operasional perusahaan dan untuk melihat kegiatan operasional perusahaan dan untuk mendapatkan catatan, laporan serta dokumen yang dipakai perusahaan yang merupakan data sekunder (data penunjang) dalam proses penganalisaan masalah yang dibahas.

b. Studi Pustaka

   Dilakukan dengan membaca literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian.

I. 5. 5 Teknik Analisa Data

Setelah proses pengumpulan data dari perusahaan selesai dilakukan maka tahap berikutnya adalah tahap analisis. Pada tahap ini penulis mengolah data yang dikumpulkan sehingga dapat disimpulkan suatu jawaban untuk permasalah yang dibahas dalam penelitian ini. Teknik analisis yang dipakai oleh penulis adalah kuantitatif deskriptif. Dalam

hal ini penulis mengolah data yang ada secara kuantitatif dan hasilnya didefinisikan secara deskriptif.

Data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan metode deduktif yaitu suatu cara berpikir yang dimulai dari pengetahuan yang bersifat umum dan bertitik tolak dari pengetahuan umum untuk menilai suatu kejadian khusus.

I. 6. Sistematika Pembahasan

Dalam upaya memberikan gambaran yang sistematis dan terarah serta untuk mempermudah pembaca dalam memahami permasalahan skripsi ini, penulis menguraikan skripsi ini dalam lima bab yang terdiri dari:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bab pendahuluan yang menguraikan latar belakang penulisan skripsi, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka teoritis, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang teori-teori dan konsep-konsep yang mendukung dan mendasari penelitian yang dilakukan. Teori tersebut antara lain adalah definisi *target costing*, sejarah perkembangan *target costing*, *traditional cost management* dan *target cost management*, prinsip-prinsip *target costing*, tahap-tahap

penerapan *target costing*, manfaat penerapan *target costing*, analisis biaya volume laba (BVL).

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini memuat tentang kondisi perusahaan yang menjadi objek penelitian yaitu PT Semen Baturaja (Persero) secara umum, antara lain sejarah singkat berdirinya perusahaan, aktivitas perusahaan, struktur organisasi dan uraian tugas, kegiatan produksi perusahaan, struktur biaya produksi perusahaan, dan anggaran pendapatan dan biaya perusahaan.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas tentang analisa mengenai *target costing* dan penerapannya pada perusahaan yang dijadikan objek penelitian, antara lain analisis *target costing* pada PT Semen Baturaja (Persero), analisis penerapan target costing pada PT Semen Baturaja (Persero), dan keuntungan penerapan *target costing* pada PT Semen Baturaja (Persero).

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini penulis akan memberikan kesimpulan atas pembahasan dan analisis yang dilakukan pada bab bab sebelumnya serta memberikan saran sehubungan dengan permasalahan yang dibahas.

DAFTAR PUSTAKA

Edward J. Blocher, Khung H. Chen, Thomas W. Lin, Manajemen Biaya: dengan Tekanan Stratejik, Jakarta, Penerbit Salemba Empat, 2000.

Garrison & Noreen, Akuntansi Manajerial, Jakarta, Penerbit Salemba Empat, 2000.

Gibson, Ivancevich, Donelly, Organisasi-Perilaku, Struktur & Proses, Jilid I, Edisi 8, Penerbit PT Binarupa Aksara, Jakarta, 1996.

Hansen & Mowen, Manajemen Biaya Akuntansi dan Pengendalian, Buku 2, Edisi Pertama, Jakarta : Salemba Empat, 2001

Http://www.capsresearch.org/ReportPDFS/TargetCostingAll.pdf.

Http://www.icwai.com/sirc/features/target.asp.

Indriantoro, Nur, Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, Penerbit BPFE, Yogyakarta, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, 2002.

J. F. Stoner, Manajemen, Jilid 1, Edisi Kedua, Penerbit PT Erlangga, Jakarta.

Mulyadi, Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat & Rekayasa, Edisi 3, Jakarta, Penerbit Salemba Empat, 2001.

Stephen P. Robbins, Perilaku Organisasi-Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 2, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit PT Prenhallindo, Jakarta, 1996.

Tanaka, T, *Target Costing at* Toyota, *Cost Management, Spring*, 1991.

Tunggal, Amin Wijaya, *Target Costing* dan *Kaizen Costing*, Jakarta, Penerbit Harvarindo, 2002.