

## PERANCANGAN *STRATEGIC COST MANAGEMENT* DENGAN METODE *TARGET COSTING* PADA RUMAH PRODUKSI MANISAN SATRIA, CIREBON

Aditya Fadillah Azka<sup>1</sup>, Vebi Olivianti<sup>2</sup>, Frida Salsabila<sup>3</sup>, Novita<sup>4\*</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Trilogi, Kota Jakarta Selatan, Indonesia

[afadillahazka@trilogi.ac.id](mailto:afadillahazka@trilogi.ac.id)<sup>1</sup>, [vebiolivianti@gmail.com](mailto:vebiolivianti@gmail.com)<sup>2</sup>, [fridasalsabila3@trilogi.ac.id](mailto:fridasalsabila3@trilogi.ac.id)<sup>3</sup>, [novita\\_1210@trilogi.ac.id](mailto:novita_1210@trilogi.ac.id)<sup>4\*</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merancang *strategic cost management* dengan metode *target costing* pada Rumah Produksi Manisan Satria, Cirebon. Penelitian ini berfokus pada tiga jenis manisan yang sangat diminati oleh konsumen yaitu manisan mangga, rosella, dan cermai. Data penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini melakukan analisis rantai nilai dan SWOT terlebih dahulu untuk mengetahui faktor lingkungan internal dan eksternal rumah produksi, posisi rumah produksi dan mengidentifikasi aktivitas primer serta pendukung yang terdapat dalam rumah produksi. Saat ini Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon cenderung berada pada posisi diferensiasi. Hasil penelitian ini menunjukkan perhitungan total biaya dengan menggunakan metode *target costing* memberikan perhitungan yang lebih akurat dengan melakukan tahap pengembangan produk, memilih harga target, mendapatkan biaya target (*allowable cost*), melakukan *drifting cost*, dan rekayasa nilai (*value engineering*). Dengan melakukan rekayasa nilai dapat menurunkan *drifting cost* agar tidak melebihi atau sama dengan *allowable cost* yang telah ditentukan. *Value engineering* ini dapat menghasilkan perbaikan desain produk, perubahan spesifikasi bahan, dan modifikasi proses. Dengan menggunakan *target costing*, total biaya yang dibebankan kepada produk dapat berkurang tanpa mengurangi kualitas produk. Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon dapat meningkatkan laba dan bersaing pada pasar manisan tanpa meningkatkan harga jual produk.

**Kata Kunci:** *Allowable Cost*, Analisis SWOT, Analisis *Value Chain*, *Drifting Cost*, Rekayasa Nilai *Strategic Cost Management*, *Target Costing*

### ABSTRACT

*This study aims to design strategic cost management with target costing method at Satria Confectionery Production House, Cirebon. This study focuses on three types of sweets that are in great demand by consumers, namely candied mango, rosella, and cermai. This research data uses primary and secondary data. Data collection techniques in this study used interview, observation, and documentation techniques. This study conducts value chain analysis and SWOT first to determine the internal and external environmental factors of the production house, the position of the production house and identify the primary and supporting activities contained in the production house. Currently, Satria Cirebon Confectionery Production House tends to be in a differentiation position. The results of this study show that the calculation of total costs using the target costing method provides a*

*more accurate calculation by carrying out the product development stage, choosing a target price, getting an allowable cost, drifting costs, and value engineering. By doing value engineering, it can reduce drifting costs so that they do not exceed or equal to the predetermined allowable costs. This value engineering can result in product design improvements, changes in material specifications, and process modifications. By using target costing, the total cost charged to the product can be reduced without reducing product quality. Satria Cirebon Confectionery Production House can increase profits and compete in the confectionery market without increasing the selling price of products.*

**Keywords:** Allowable Cost, Drifting Cost, Strategic Cost Management, SWOT Analysis, Target Costing, Value Chain Analysis, Value Engineering

## PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis yang terus menerus berkembang dan bersifat dinamis, membuat perekonomian mengalami perubahan yang sangat besar dan cepat. Manajemen perusahaan dituntut untuk terus waspada terhadap perubahan yang terjadi. Pergeseran ini adalah hasil dari lingkungan yang semakin kompetitif karena pengenalan manufaktur dan informasi teknologi baru, fokus pada pelanggan, pertumbuhan pasar di seluruh dunia, dan pengenalan bentuk-bentuk baru dari organisasi manajemen (Keley, 2006). Dalam perkembangan ini, manajemen membutuhkan strategi yang dapat terus memposisikan perusahaan agar tetap berada dalam lingkungan bisnis tersebut (*going concern*). Sangat sulit untuk memprediksi bagaimana persaingan dalam industri terus berkembang, dan memilih strategi yang tepat. Namun, perkembangan yang terjadi dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (*competitive advantages*). Lingkungan bisnis yang bersifat dinamis, menyebabkan perusahaan tidak dapat lagi mendapatkan *comperative advantages*. Karena dalam *comperatif advantages*, perusahaan hanya berspesialisasi dalam produk atau jasa yang mempunyai keunggulan absolut. *Comperatif advantages* sudah tidak relevan untuk diterapkan dalam persaingan di industri atau pasar yang sejenis. Setiap perusahaan harus melakukan perencanaan bisnis dengan sebaik-baiknya, seperti perencanaan pajak (Febrina & Rachmawati, 2023; Lastiati et al., 2020; Rachmawati & Martiani, 2014; Rachmawati & Martiani, 2017; Rachmawati et al., 2019; Rachmawati et al., 2020b; Rachmawati dkk., 2023; Soraya & Rachmawati, 2021) perencanaan keuangan (Sahri & Novita, 2019; Fitria et al, 2020; Wahyuni & Novita, 2021; Zamzami & Novita, 2021), termasuk penganggaran (Ramadhani & Novita, 2021; Dahlia et al., 2023; Rachmawati et al., 2017; Ramayanti et al., 2023).

*Competitive advantage* adalah keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan, yang melebihi pesaingnya, keunggulan tersebut dapat berupa pemberian *value* yang manfaat maupun layanan yang lebih baik. (McGrath dalam Setyawati, 2013:2). Menurut Porter, *competitive advantage* ini bisa dicapai melalui dua strategi, yaitu *cost-leadership* dan *differentiation*. *Cost leadership* dicapai dengan memaksimalkan produktivitas, sehingga terjadi efisiensi yang membuat biaya perusahaan lebih rendah daripada biaya kompetitornya. Sedangkan pada *differentiation strategy*, perusahaan berusaha membuat produknya unik dan istimewa untuk melayani sebuah segmen pasar yang spesial (Cinquini dan Tenucci, 2006:7). Dua strategi tersebut merupakan bagian dari manajemen biaya strategik (*strategic cost management*).

*Strategic cost management* didefinisikan sebagai penggunaan strategi dan biaya serta data yang berorientasi pada pasar untuk mengedepankan dan mengembangkan strategi yang dapat menyediakan *competitive advantage* secara berkelanjutan (Simon dan Chris, 2008:5). Manajemen biaya strategik menyediakan informasi baik keuangan maupun non keuangan, informasi jangka pendek dan panjang, keunggulan kompetitif, dan bisnis model baru kepada manajemen. Strategi ini akan membantu manajemen mengarahkan perusahaan mereka ke kesuksesan yang kompetitif. Untuk menerapkan strategi ini perlu analisis dan sistematika yang jelas, agar strategi tepat untuk diterapkan ke dalam perusahaan. Seringkali manajemen menerapkan strategi yang tidak tepat dan menyebabkan kerugian pada perusahaan. Strategi tidak dapat diterapkan secara sama kepada setiap perusahaan, karena setiap perusahaan pasti memiliki kebutuhan yang berbeda-beda. Menurut Barney (dalam Shaniqua, 2009: 23) "A good strategy is strategy that actually generates such advantages".

*Target costing* merupakan salah satu metode manajemen biaya strategik untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. *Target costing* merencanakan berapa besar biaya yang akan dikeluarkan dan laba yang didapat, dengan melihat harga jual yang sudah ditetapkan terlebih dahulu oleh pasar. *Target costing* secara berbeda melihat hubungan antara harga jual dengan biaya. Dasar *target costing* adalah “*price-profit margin=cost*” yang berarti bahwa *price* ditentukan oleh pasar atau perusahaan yang secara agresif menurunkan biaya agar dapat memperluas jangkauan pasarnya. Berfokus pada kebutuhan konsumen dalam hal kualitas, fungsi, dan pengiriman, serta harga. Tidak hanya memberikan informasi tentang biaya-biaya yang harus dipangkas dalam biaya produk, namun juga memberikan informasi bagaimana cara mengikuti perubahan proses bisnis tanpa harus membuat biaya produk meningkat. Keuntungan dalam menerapkan *target costing* adalah manajemen dipaksa untuk meningkatkan pemahaman akan pasar, persaingan, dan kebutuhan pelanggan dalam hal produk, kualitas, ketepatan waktu, dan harga. Setiap perusahaan harus melakukan perencanaan bisnisnya dengan sebaik mungkin, seperti perencanaan pajak (Rachmawati et al., 2021), perencanaan keuangan (Fitria & Novita, 2020), termasuk didalamnya terkait penyusunan anggaran (Wahyuni, 2021).

Kota Cirebon merupakan wilayah yang berada di Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Letak geografis Kota Cirebon sangatlah strategis, yakni titik bertemunya jalur tiga kota besar di Indonesia yaitu Jakarta, Bandung, dan Semarang. Wilayah ini berada di pesisir utara Pulau Jawa atau yang dikenal dengan jalur pantura. Memanfaatkan letak yang strategis maka tidak jarang Kota Cirebon menjadi salah satu pilihan tempat untuk berwisata. Dengan memanfaatkan letak geografis yang strategis, Kota Cirebon memiliki banyak sekali macam-macam kerajinan untuk oleh-oleh para wisatawan. Tidak hanya kerajinan barang tetapi juga makanan. Sehingga struktur perekonomian didominasi oleh sektor industri pengolahan, sektor perdagangan, hotel dan restoran, sektor pengangkutan dan komunikasi serta sektor jasa. Sektor industri pengolahan yang ada pada Kota Cirebon salah satunya adalah pengolahan buah-buahan menjadi barang bernilai lebih seperti, manisan. Manisan merupakan industri pengolahan yang cukup berkontribusi dalam pertumbuhan ekonomi Kota Cirebon, dilihat dari banyaknya usaha mikro kecil menengah (UMKM) yang mempunyai usaha atau mata pencaharian sebagai pengrajin manisan. Manisan memang merupakan salah satu produk asli yang dihasilkan dari Kota Cirebon.

Usaha mikro kecil menengah ini sangat didukung oleh pemerintah untuk terus berkembang lebih pesat lagi, selain memberikan banyak kontribusi untuk perekonomian, juga dapat menyerap tenaga kerja sehingga mengurangi angka pengangguran. Banyaknya pengrajin atau pengusaha produk manisan yang bersifat sejenis ini, menghasilkan kondisi persaingan yang tinggi di Kota Cirebon. Sedikitnya pengetahuan yang dimiliki para pemilik UMKM menjadikannya sebagai penghambat dalam keberlangsungan usaha. Tidak jarang kita temui UMKM yang mengalami kebangkrutan atau *stuck* dalam usahanya, karena rata-rata UMKM menerapkan sistem perhitungan biaya tradisional.

Rumah Produksi Manisan Satria adalah UMKM di Kota Cirebon yang mengolah buah-buahan menjadi sebuah makanan yang dapat bernilai lebih yaitu manisan. Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon menyediakan berbagai macam varian manisan seperti, mangga, rosella, cermai, jahe, tomat, belimbing wulu, dan nanas. Proses pembuatan manisan termasuk dalam kategori mudah dan dapat dilakukan oleh semua orang. Produk ini dapat dijumpai dimanapun, sehingga tingkat persaingan dalam usaha manisan ini sangatlah tinggi. Harga pasar untuk satu jenis produk manisan adalah Rp8.000,00 – Rp10.000,00.

Dengan banyaknya pengusaha manisan menyebabkan *supply* menjadi lebih tinggi dibandingkan permintaan pasar akan manisan. Dengan begitu harga jual ditentukan oleh persaingan pasar. Untuk itu, setiap pengusaha manisan dituntut untuk tetap memberikan kualitas yang terbaik dalam produk, namun dengan harga jual yang tidak lebih dari harga pasar, terkecuali mereka dapat memberikan suatu perbedaan dalam produk, sehingga membuat pelanggan berkeinginan untuk membeli, tanpa memikirkan harga yang rela dibayar. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif jangka panjang, mereka harus membuat suatu strategi yang dapat membantu Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon untuk tetap berada dalam lingkungan bisnis manisan ini

## TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Manajemen Biaya Strategik

Menurut Kelety (2006) dalam jurnal disertasi yang berjudul *“Towards a conceptual framework for strategic cost management. The concept, objectives, and instruments”* mendefinisikan *Strategic cost management* sebagai filosofi dari mengembangkan biaya dan pendapatan, lebih aktif dalam bertindak, dan kumpulan teknik yang dapat memungkinkan untuk mengembangkan biaya, meningkatkan pendapatan, meningkatkan produktifitas, kepuasan pelanggan, dan pada saat yang sama mengembangkan posisi strategik perusahaan. *Strategic cost management* tidak berfokus atau terbatas pada pengurangan biaya, tetapi berfokus pada pengeliminasian biaya yang tidak diperlukan dan secara bersamaan fokus pada sumber daya dan pelanggan. *Strategic cost management* mengembangkan informasi yang diperlukan untuk mengerti bahwa biaya berhubungan dengan nilai. Dengan informasi ini, manajer dapat membuat atau mengambil keputusan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya dan mengembangkan dasar untuk mengubah atau meningkatkan sistem yang ada, sehingga manajemen dapat membuat keputusan strategi dan operasional dengan percaya diri. *Strategic cost management* mempelajari dan menggunakan berbagai macam alat manajemen biaya seperti *target costing*, *activity based costing* dan *activity based management*, *benchmarking* atau *life cycle costing*. Dalam beberapa kasus, *strategic cost management* dibahas dengan konsep utama seperti *value chain*, *cost driver* dan *strategic positioning*. Hansen dan Mowen (2011:11) menambahkan bahwa manajemen biaya merupakan informasi biaya yang memainkan peran penting dalam proses bisnis. Meningkatkan nilai pelanggan untuk membuat keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan dapat mencapai keuntungan melalui seleksi strategi yang dilakukan perusahaan secara tepat dan bijaksana.

### Strenght, Weakness, Opportunities, and Threats (SWOT)

Menurut David (2011) Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi : Strategi SO (Kekuatan –peluang), Strategi WO (Kelemahan-Peluang), Strategi ST ( Kekuatan-Ancaman), dan Strategi WT ( Kelemahan-Ancaman). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik- dan tidak ada satu pun panduan yang paling benar. Strategi pertama adalah strategi SO, strategi kedua adalah strategi WO, strategi ketiga adalah strategi ST, dan strategi keempat adalah strategi WT.



Menurut Blocher (2012:34) analisis SWOT adalah prosedur sistematis untuk mengidentifikasi *critical success factors*, yaitu kekuatan dan kelemahan internal dan peluang dan ancaman dari eksternal. Kekuatan merupakan kemampuan dan sumber daya perusahaan yang unggul dari perusahaan lainnya. Sedangkan kelemahan adalah kekurangan kemampuan dan kompetensi yang mempengaruhi seluruh strategi perusahaan. Peluang dan ancaman diidentifikasi dengan melihat lingkungan luar perusahaan. Peluang adalah situasi yang penting dan menguntungkan bagi perusahaan, sedangkan ancaman merupakan situasi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan.

### Rantai Nilai

Menurut Hansen dan Mowen (2012) berpendapat bahwa *value chain* berfokus pada nilai pelanggan yang berarti sistem manajemen akuntansi harus memproduksi informasi tentang keduanya antara realisasi dan pengorbanan. Mengumpulkan informasi tentang pengorbanan pelanggan di luar perusahaan. Keberhasilan dari strategi *cost leadership* dan/atau produk diferensiasi membutuhkan pengetahuan akan internal dan industri rantai nilai. Hansen dan Mowen mendefinisikan bahwa *internal value chain* adalah seperangkat aktivitas yang dibutuhkan untuk desain, mengembangkan, memproduksi, memasarkan, dan mengantarkan produk atau jasa kepada pelanggan. Sedangkan industri rantai nilai adalah aktivitas yang berhubungan dalam menciptakan atau menghantarkan nilai dari bahan baku langsung sampai barang jadi kepada pengguna akhir (pelanggan) barang atau jasa.

### Target Costing

Menurut Hansen dan Mowen (2012:536) *target costing* merupakan metode penentuan biaya produk atau jasa berdasarkan harga ( harga target ) yang pelanggan bersedia membayar . Hal ini juga disebut sebagai *price-driven costing*. *Target costing* mempunyai metode bekerja mundur dari harga untuk menemukan biaya. Departemen pemasaran menentukan apa karakteristik dan harga untuk produk yang paling diterima konsumen, selanjutnya adalah tugas dari insinyur perusahaan untuk merancang dan mengembangkan produk sehingga biaya dan keuntungan dapat ditutupi oleh harga itu.

*Target costing* merupakan suatu manajemen biaya strategik yang berorientasi pada pasar dan fokus pelanggan, memberikan produk yang mereka inginkan dengan menyesuaikan kemampuan membeli mereka, namun tetap dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Memposisikan perusahaan untuk dapat terus berubah selaras dengan perubahan lingkungan bisnis yang ada, dan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. tidak hanya untuk mengurangi biaya namun juga mendesain ulang produk dengan menghilangkan aktivitas dari rantai nilai produk yang tidak dibutuhkan. Dalam proses *target costing* diperlukan kerjasama yang baik dari berbagai divisi.

Menurut Kelety (2006:382) mendefinisikan *target costing* adalah sebuah perencanaan keuangan dan sistem manajemen biaya yang berorientasi pada pasar, fokus pelanggan, berpusat pada desain dan lintas fungsi. Proses *target costing* dimulai pada tingkat awal produk dikembangkan dan menerapkan pada seluruh siklus hidup produk dan secara melibatkan rantai nilai produk. Metode manajemen yang diikuti perusahaan untuk mengembangka pelanggan, dengan produk yang mereka inginkan, ketika mereka ingin, pada harga yang mampu mereka berikan, dan tetap mendapatkan keuntungan finansial.

### METODE PENELITIAN

## Objek Penelitian

Dalam penelitian ini dilakukan penelitian dengan mengambil objek penelitian pada Rumah Produksi Manisan Satria di Cirebon, Jl. Sultan Ageng Tirtayasa No.09 Rt/Rw 01/01 Ds.Kedungjaya Kec.Kedawung Kab.Cirebon. Adapun penelitian ini dilakukan untuk mengetahui perancangan *strategic cost management* dengan metode *target costing* sebagai alat bantu dalam perhitungan biaya produk dan meningkatkan laba pada Rumah Produksi Manisan Satria di Cirebon yang dilakukan pada Oktober 2015 sampai Desember 2015.

## Teknik Pengumpulan Data

Penentuan teknik pengumpulan data dipengaruhi oleh jenis dan sumber data yang diperlukan.

Pengumpulan data dilakukan dengan menandatangani langsung objek penelitian untuk memperoleh data primer dan data sekunder melalui:

1. Wawancara

Wawancara adalah pengumpulan data dengan melakukan percakapan yang diarahkan kepada suatu masalah tertentu, ini merupakan proses tanya jawab lisan, dimana dua orang atau lebih berhadapan secara fisik. Pihak pertama yang merupakan penanya dan pihak lainnya bersifat memberikan informasi. (Hamka et al, 2009)

2. Pengamatan (Observasi)

Pengamatan adalah suatu studi yang disengaja dan sistematis, mempunyai arah dan tujuan khusus untuk mengumpulkan data dan mencatat sejumlah peristiwa yang berkaitan dengan penelitian. (Hamka et al, 2009)

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Hasil penelitian juga akan semakin kredibel apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada. (Sugiyono, 2012)

## Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2012:126) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini, yang menjadi *purposive sampling* yaitu manisan mangga, rosella, dan cermai. Sampel ini dipilih karena manisan tersebut merupakan produk yang diminati oleh konsumen dibandingkan produk lainnya.

## Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis deskriptif. Analisis deskriptif adalah data yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya. (Sugiyono, 2002) Analisis deskriptif dalam penelitian ini meliputi :

1. Analisis SWOT

Dalam melakukan analisis SWOT, tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Mengumpulkan dan mengidentifikasi faktor-faktor strategis perusahaan.

Langkah pertama yang dilakukan adalah mengumpulkan dan mengklasifikasikan data dan informasi yang mempengaruhi kelangsungan Rumah Produksi Manisan

Satria di Cirebon. Menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dan dibedakan menjadi data eksternal dan internal.

b. Membuat Matriks SWOT

Menggabungkan berbagai indikator yang terdapat dalam kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Dengan menggunakan matriks SWOT yang terdiri atas empat kuadran, dimana masing-masing kuadran dapat menciptakan strategi yang tepat bagi Rumah Produksi Manisan Satria di Cirebon.



Gambar 1. Matriks SWOT

c. Memilih dan memutuskan strategi yang akan diterapkan pada Rumah Produksi Manisan Satria di Cirebon. Strategi yang dipilih adalah strategi yang dapat memecahkan isu strategis perusahaan. (Freddy, 2011:224)

2. Analisis rantai nilai (*value chain*)

Dalam melakukan analisis rantai nilai, tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Mengidentifikasi aktivitas *value chain*

Perusahaan mengidentifikasi aktivitas *value chain* yang harus dilakukan oleh Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon dalam proses desain, manufaktur, dan pelayanan kepada pelanggan.

b. Mengidentifikasi *cost driver* pada setiap aktivitas nilai

*Cost driver* merupakan faktor yang mengubah jumlah biaya total, oleh karena itu tujuan pada tahap ini adalah mengidentifikasi aktivitas dimana Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon mempunyai keunggulan biaya baik saat ini maupun keunggulan biaya potensial.

c. Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya atau menambah nilai.

Dalam melakukan hal tersebut, Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon harus melakukan hal-hal berikut:

- i. Mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*cost leadership* atau diferensiasi).
- ii. Mengidentifikasi peluang akan nilai tambah.
- iii. Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya. (Agus, 2009:8)



3. Perhitungan biaya dengan menggunakan *target costing*

Dalam melakukan perancangan *target costing*, tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Memilih harga target. Harga target merupakan estimasi harga produk atau jasa yang bersedia dibayar oleh calon pelanggan. Berdasarkan riset atau produk dan teknologi pesaing.
- 2) Mendapatkan biaya target (*allowable cost*) per unit dengan mengurangi target laba operasi per unit dari harga target. Target laba operasi per unit adalah laba operasi yang ingin diperoleh perusahaan per unit produk atau jasa yang dijual. Target biaya per unit adalah estimasi biaya jangka panjang per unit atas sebuah produk atau jasa yang memungkinkan perusahaan mencapai target laba operasi per unit jika menjual pada harga target. *Allowable cost* ini terdiri dari biaya produksi dan non produksi

Harga target – Laba operasi target per unit = Biaya target per unit (*allowable cost*)

- 3) Melakukan analisis biaya (*drifting cost*). Langkah ini menganalisis aspek mana yang merupakan target untuk pengurangan biaya. Dengan menggunakan hasil analisis SWOT dan rantai nilai rumah produksi manisan Satria di Cirebon. Metode yang diterapkan dalam analisis biaya *overhead* dan biaya non produksi adalah *plantwide rates method*.
- 4) Melakukan rekayasa nilai untuk mencapai biaya target. Rekayasa nilai adalah evaluasi sistematis atas semua aspek fungsi bisnis rantai-nilai, dengan tujuan mengurangi biaya sambil memenuhi kebutuhan pelanggan. Rekayasa nilai dapat menghasilkan perbaikan desain produk, perubahan spesifikasi bahan, atau modifikasi proses. Untuk menerapkan rekayasa nilai, manajer membedakan aktivitas dan biaya bernilai tambah dari aktivitas dan biaya yang tidak bernilai tambah dalam membuat produk atau jasa. (Hongren et el, 2012:440)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambar Objektif Penelitian

Kota Cirebon merupakan kota yang berada di Jawa Barat, Indonesia. Kota yang membatasi pantai utara dan pantai selatan. Kota ini dikenal dengan sebutan Kota Udang dan Kota Berintan. Kota dengan kulinernya yang beragam menyajikan banyak sekali makanan khas yang dapat dijadikan buah tangan bagi para wisatawan, seperti manisan buah. Oleh-oleh ini merupakan hasil industri pengolahan yang dilakukan masyarakat Kota Cirebon dalam memanfaatkan peluang serta sumber daya alam yang ada. Produk manisan buah sudah ada sejak 40 tahun silam dan terus berkembang hingga sekarang. Salah satu pengrajin manisan buah adalah Bapak Tabroni, beliau membuka rumah produksi manisan sejak tahun 2005, terhitung sudah 15 tahun beliau mengembangkan produk manisan ini. Berdirinya rumah produksi ini didukung oleh Kementerian Pertanian yang ikut serta mengembangkan produk dalam negeri. Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon (RPMSC) beralamat di Jalan Sultan Ageng Tirtayasa Blok Silorog RW 01 RT 01 Kec. Kedawung Kab.Cirebon Jawa Barat. Rumah Produksi Manisan Satria ini menawarkan berbagai macam produk manisan yang dikemas secara praktis, higienes, aman dan unik. Rumah Produksi Manisan Satria menghasilkan beragam produk manisan buah, seperti :

- Manisan Mangga
- Manisan Rosella
- Manisan Cermai
- Manisan Jahe
- Manisan Belimbing Wuluh
- Manisan Tomat
- Manisan Nanas



**Gambar 2. Manisan Satria Cirebon**

Sumber: Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon (2023)

Manisan ini diproduksi secara alami tanpa adanya bahan pengawet dan sudah terdaftar di BPOM sehingga aman untuk dikonsumsi. Manisan Satria dikemas secara unik ke dalam berbagai macam kemasan dengan berat bersih yang berbeda, dimulai dari 100gr, 200gr, 250gr, 300gr, 500gr, dan 1kg. Untuk pembelian diatas 5kg tidak memiliki kemasan khusus.

Rumah produksi memiliki dua karyawan yang bersifat borongan untuk proses pengupasan buah. Kegiatan operasional rumah produksi dalam menghantarkan nilai produk kepada pelanggan dilakukan oleh pemilik usaha dan istrinya. Rumah produksi ini masih bersifat UMKM sehingga semua tugas dan wewenang dilimpahkan kepada pemilik usaha. Ibu Eni, istri pemilik usaha, mempunyai tanggungjawab pada bidang keuangan dan akuntansi, dengan mencatat semua pengeluaran dan pendapatan yang diterima dalam buku keuangan. Karena keterbatasan pengetahuan akan pembukuan, maka pencatatan dilakukan secara *single entry*. Sedangkan Bapak Tabroni selaku pemilik usaha mempunyai tanggungjawab pada segala aktivitas pembuatan produk Manisan Satria, dari mulai pembelian bahan baku, kontrol persediaan, penyimpanan, aktivitas operasi, aktivitas *outbound logistic*, penjualan dan pemasaran sampai pelayanan. Berikut adalah gambar denah lokasi Rumah Produksi Manisan Satria, Cirebon.



**Gambar 3. Denah Lokasi Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon**  
Sumber: Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon (2023)

**Analisis SWOT**

Analisis *strength, weakness, opportunities, and threats* (SWOT) yang telah dilakukan, memberikan strategi bisnis untuk Rumah Produksi Manisan Satria di Cirebon dengan cara memformulasikan kekuatan dengan peluang (*SO Strategy*), kelemahan dengan peluang (*WO Strategy*), kekuatan dengan ancaman (*ST Strategy*), dan kelemahan dengan ancaman (*WT Strategy*). Berikut formulasi strategi yang dirancang menggunakan matriks SWOT :

Tabel 1. Matriks SWOT Rumah Produksi Manisan Satria, Cirebon

Matriks SWOT	Kekuatan ( <i>Strengths</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
	1. S1 6. S6 11. S11	1. W1 5. W5 9. W9 13.W13
	2. S2 7. S7 12. S12	2. W2 6. W6 10.W10
	3. S3 8. S8 13. S13	3. W3 7. W7 11. W11
	4. S4 9. S9 14. S14	4. W4 8. W8 12. W12
	5. S5 10. S10 15. S15	
Peluang ( <i>Opportunities</i> )	( <i>SO Strategy</i> )	( <i>WO Strategy</i> )
1. O1 8. O8	<b>1.</b> Mengembangkan diferensiasi produk tanpa meningkatkan biaya dan mengurangi kualitas produk. (S4,S5,S7,O3,O4)  <b>2.</b> Memperluas pangsa pasar hingga ke pasar Asean, mendistribusikan produk ke supermarket-supermaket yang ada di Indonesia. (S2,S5,S6,S7,S9,O5,O9)	<b>1.</b> Melakukan perhitungan biaya produk dengan metode yang sesuai. (W1,W2,W3,O2)  <b>2.</b> Membuat <i>website</i> Rumah Produksi Manisan Satria untuk lebih memudahkan pelanggan memesan produk. (W5,W6,W7,O3,O5,O6)  <b>3.</b> Membuat laporan keuangan untuk menarik investor menanamkan modal guna membiayai kegiatan dan
2. O2 9. O9		
3. O3 10. O10		
4. O4 11. O11		
5. O5 12. O12		
6. O6 13. O13		
7. O7 14. O14		

3. Meningkatkan penjualan dengan melakukan penjualan dan menyediakan layanan *reseller* berbasis *online* serta memberikan layanan pelanggan yang cepat tanggap. (S2,S3,S12,O6,O8,O9)
4. Mengembangkan desain produk yang unik, murah, dan higienis, (S5,O3,O9,O11, O12)
- pengembangan rumah produksi. (W8,W10,W13,O1,O9)
4. Merekrut karyawan muda dan berkompeten di bidang keuangan, akuntansi, dan produksi. untuk meningkatkan mutu pelayanan (W11,W12,O8,O12,O14)

Sumber: Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023

Tabel 1. Matriks SWOT Rumah Produksi Manisan Satria, Cirebon (Lanjutan)

Matriks SWOT	Kekuatan ( <i>Strengths</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
	6. S1 6. S6 11. S11 7. S2 7. S7 12. S12 8. S3 8. S8 13. S13 9. S4 9. S9 14. S14 10. S5 10. S10	5. W1 5. W5 9. W9 13.W13 6. W2 6. W6 10.W10 7. W3 7. W7 11. W11 8. W4 8. W8 12. W12
Peluang ( <i>Opportunities</i> )	5. Menjalin kerja sama dengan pemasok bahan baku yang memiliki kualitas bahan bagus dan harga yang terjangkau. (S1,S11,O2,O10,O11) 6. Menjalin kerja sama dengan berbagai pihak untuk meningkatkan suplai tenaga kerja dan pelatihan. (S13,S14,O13,O14)	
Ancaman ( <i>Threats</i> )	( <b>ST Strategy</b> )	( <b>WT Strategy</b> )
1. T1 7. T7 2. T2 8. T8 3. T3 9. T9 4. T4 10. T10 5. T5 11. T11 6. T6	1. Menjaga kualitas produk agar higienis, aman dikonsumsi dan tetap memberikan harga yang terjangkau (T3,T5,T6,S4,S8,S9,S11)	1. Melatih karyawan untuk cepat tanggap dalam pelayanan atas keluhan pelanggan (T9,W7) 2. Membuat rencana pengeluaran setiap bulan

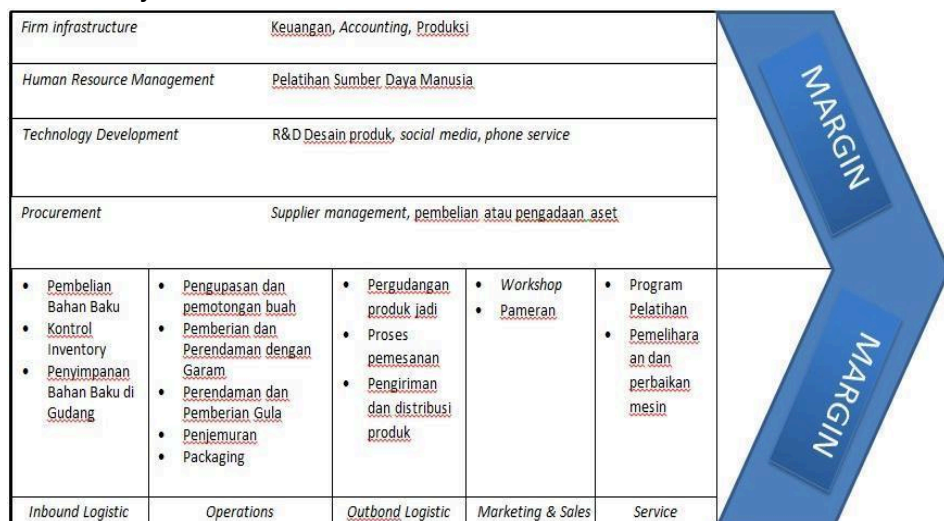
Matriks SWOT	Kekuatan ( <i>Strengths</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
	6. S1 6. S6 11. S11 7. S2 7. S7 12. S12 8. S3 8. S8 13. S13 9. S4 9. S9 14. S14 10. S5 10. S10	5. W1 5. W5 9. W9 13.W13 6. W2 6. W6 10.W10 7. W3 7. W7 11. W11 8. W4 8. W8 12. W12
	2. Memberikan kemudahan dalam mengkonsumsi produk manisan tanpa mengurangi kualitas produk dan menyediakan manisan dengan jenis dan berat bersih yang beragam. (T4,T7,S5,S6,S10)	untuk memprediksi biaya yang akan dikeluarkan di bulan selanjutnya dan terus memantau keadaan ekonomi di Indonesia. (T2,T7,T8,T9,W2,W3,W7)

Sumber: Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023

### Analisis Rantai Nilai (*Value Chain*)

Analisis *value chain* merupakan salah satu alat manajemen biaya dalam *strategic cost management* untuk mengetahui aktivitas yang berhubungan dalam menciptakan atau menghantarkan nilai dari bahan baku langsung sampai barang jadi kepada pengguna akhir (konsumen) barang atau jasa. Setelah melakukan analisis SWOT dan mendapatkan strategi bisnis, selanjutnya melakukan analisis *value chain* sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas rumah produksi ke dalam aktivitas *value chain*. Gambar 2 menunjukkan rantai nilai Rumah Produksi Manisan Satria di Cirebon.



**Gambar 4. Rantai Nilai Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon**  
Sumber: Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon (2023)

2. Mengidentifikasi *cost driver* setiap aktivitas rantai nilai

Tahap ini menentukan pemicu-pemicu biaya yang ada pada setiap aktivitas yang dilakukan dalam memproduksi manisan ini. Berikut Tabel 3 menguraikan *cost driver* di setiap aktivitas rantai nilai :



Tabel 3. Analisis *Cost Driver* dengan Aktivitas Rantai Nilai

	Aktivitas Primer	<i>Cost Driver</i>
1. <i>Inbound Logistic</i>	Pembelian buah dan kemasan	- Kualitas buah - Kualitas kemasan - Jarak tempuh
	Kontrol Persediaan	- Ketersediaan sarana dan prasarana
	Penyimpanan Bahan Baku Langsung dan Tidak langsung	- Waktu penyimpanan
	Pengupasan dan pemotongan buah	- Berat buah
2. <i>Operations</i>	Perendaman dengan garam	- Kualitas buah - Berat buah - Jumlah garam
	Pemberian gula	- Kualitas buah - Berat buah - Jumlah gula

Sumber: Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Tabel 3. Analisis *Cost Driver* dengan Aktivitas Rantai Nilai (Lanjutan)

	Aktivitas Primer	<i>Cost Driver</i>
3. <i>Outbound Logistic</i>	Penjemuran	- Waktu Penjemuran
	Pengemasan	- Kualitas kemasan
	Penyimpanan produk jadi	- Waktu penyimpanan
	Proses pemesanan	- Kecepatan pemrosesan
4. <i>Marketing and Sales</i>	Pengiriman dan distribusi produk jadi	- Jarak tempuh pengiriman
	Workshop	- Tempat <i>workshop</i>
	Pameran	- Biaya perjalanan - Tempat pameran
5. <i>Service</i>	Pelatihan	- Kualitas SDM
	Pemeliharaan dan perbaikan mesin	- Tingkat kerusakan - Jarak antara rumah produksi dan tempat <i>service</i>
6. <i>Procurement</i>	Aktivitas Pendukung	<i>Cost Driver</i>
	Manajemen Suplai	- Harga perolehan - Kualitas buah
	Pembelian asset	- Harga perolehan - Biaya pengiriman

7. <i>Technology Development</i>	Riset dan pengembangan desain produk Toko online Pelayanan telfon	- Ketersediaan sarana dan prasarana - Paket data internet - Pulsa
8. <i>Human Resource Management</i>	Pelatihan SDM	- Biaya program pelatihan - Lamanya pelatihan
9. <i>Firm Infrastructure</i>	Keuangan Akuntansi Produksi	- Kualitas SDM - Kualitas SDM - Kualitas SDM

Sumber: Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Aktivitas-Aktivitas di atas memberikan nilai tambah bagi penghantaran nilai pelanggan atas produk manisan yang dihasilkan oleh Rumah Produksi Manisan Satria baik dalam harga jual, kemasan, kualitas, dan pelayanan konsumen. Berikut Tabel 4 meringkas analisis aktivitas *value chain* dengan matriks SWOT :

Tabel 4. Analisis Aktivitas Rantai Nilai dengan Strategi Matriks SWOT

No	Aktivitas Rantai Nilai yang Ditingkatkan	Strategi yang diterapkan dari Matriks SWOT
1.	Melakukan kerja sama dengan pemasok bahan baku manisan	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Menjalin kerjasama dengan supplier yang memiliki kualitas buah bagus dan murah</li> <li>● Menjalin kerjasama dengan jasa pembuatan kemasan yang berkualitas dan murah</li> </ul>
2.	Mengenalkan produk Manisan Satria kepada pelanggan potensial dan memudahkan konsumen dalam membeli dan mendapatkan produk manisan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Membuat <i>website, social media</i>, dan bekerjasama dengan toko online untuk menjual produk manisan.</li> <li>● Memperluas pangsa pasar hingga ke luar negeri, terutama pasar ASEAN</li> <li>● Mendistribusikan produk ke supermarket-supermarket yang ada di Indonesia</li> </ul>
3.	Perhitungan total biaya yang tepat dan akurat	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Melakukan perhitungan biaya produk dengan metode yang sesuai dengan jenis usaha dari Rumah Produksi Manisan Satria dengan melihat harga pasar manisan buah</li> </ul>

Sumber: Rumah Produksi Manisan Satria, Januari-Juli 2023 (diolah)

Tabel 4. Analisis Aktivitas Rantai Nilai dengan Strategi Matriks SWOT (Lanjutan)

No	Aktivitas Rantai Nilai yang Ditingkatkan	Strategi yang diterapkan dari Matriks SWOT
4.	Proses produksi & pengemasan produk Manisan Satria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menetapkan diferensiasi produk tanpa meningkatkan biaya dan mengurangi kualitas produk.</li> <li>Memanfaatkan inovasi-inovasi baru pada produk untuk menarik pelanggan di seluruh wilayah Indonesia.</li> </ul>
5.	Aktivitas Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memberikan pelatihan kepada karyawan Rumah Produksi Manisan Satria</li> <li>Merekrut karyawan yang berkompeten di bidangnya</li> <li>Pemeliharaan mesin dan perlengkapan sesuai jadwal</li> </ul>

Sumber: Rumah Produksi Manisan Satria, Januari-Juli 2023 (diolah)

Dengan begitu dapat mengurangi biaya *overhead*. Berikut Tabel 5 meringkas analisis aktivitas *value chain* dengan matriks SWOT :

Tabel 5. Analisis Aktivitas Rantai Nilai dengan Strategi Matriks SWOT yang Dapat Mengurangi Biaya

No	Aktivitas Rantai Nilai yang dapat mengurangi biaya	Strategi yang diterapkan dari Matriks SWOT
1.	Aktivitas pembelian bahan baku	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekerjasama dengan supplier buah yang lokasinya dekat dengan rumah produksi atau Se-Wilayah 3 Cirebon <ul style="list-style-type: none"> <li>Bekerjasama dengan jasa pembuatan kemasan serta sablon</li> </ul> </li> </ul>
2.	Aktivitas pengemasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengganti kemasan <i>aluminium foil standing pouch</i> dengan <i>standing pouch ziplock</i></li> </ul>

Sumber: Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

### Analisis Target Costing

Dalam perhitungan *target costing* pada Rumah Produksi Manisan Satria di Cirebon, mengambil tiga jenis produk yang sangat diminati oleh konsumen, yaitu manisan mangga, rosella dan cermai. Tahapan-tahapan perhitungan *target costing* pada produk manisan mangga, rosella, dan cermai adalah sebagai berikut :

1. Mengembangkan produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan potensial

Rumah Produksi Manisan Satria cenderung berada pada posisi diferensiasi produk. Hal ini dikarenakan banyaknya pengusaha manisan buah di Kota Cirebon sehingga harga jual

manisan buah terbentuk dengan sendirinya di pasar dan cenderung mempunyai harga jual yang sama. Untuk memasuki pasar manisan buah, Rumah Produksi Manisan Satria harus membuat produk yang berbeda dari pesaingnya. Rumah Produksi Manisan Satria mempunyai jenis produk yang ditawarkan kepada pasar sama dengan pesaing, namun dengan bentuk dan desain yang berbeda. Produk manisan mangga, rosella, dan cermai yang dimiliki oleh Rumah Produksi Manisan Satria dikemas secara modern, berbeda dengan produk manisan sejenis lainnya yang dijual secara eceran dan tidak dikemas. Produk Manisan Mangga, Rosella, dan Cermai Satria ini tentu menjadi keunggulan untuk berkembang dan menjadi pemimpin pasar manisan buah.

2. Memilih harga target

Produk manisan mangga, rosella, dan cermai memiliki tingkat persaingan pasar yang tinggi, sehingga harga ketiga jenis manisan tersebut terbentuk dengan sendirinya di pasar. Produsen yang memberikan harga jual murah, memiliki kesempatan untuk menarik pelanggan lebih banyak. Namun harga jual murah harus disesuaikan dengan biaya produk pembuatan manisan tersebut. Pasar membentuk harga jual manisan mangga, rosella, dan cermai sebesar Rp8.000,00 untuk setiap 100gr produk manisan atau per kemasan. Berikut Tabel 6 menjelaskan harga target dari 3 jenis produk manisan yang memiliki tingkat penjualan tinggi yaitu manisan mangga, rosella, dan cermai.

Tabel 6. Harga Manisan Satria Cirebon

No	Jenis Produk Manisan	Harga/kemasan
1	Manisan Mangga	Rp8000,00/kemasan
2	Manisan Rosella	Rp8.000,00/kemasan
3	Manisan Cermai	Rp8.000,00/kemasan

Sumber: Data penjualan Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023

3. Mendapatkan biaya target (*allowable cost*) per unit

Biaya target didapatkan dengan mengurangkan target laba operasi per unit dari harga target. Target laba operasi per unit adalah laba operasi yang ingin diperoleh perusahaan per unit produk atau jasa yang dijual. Pemilik Rumah Produksi Manisan Satria, Bapak Tabroni, menentukan laba yang diinginkan untuk setiap produk manisan mangga, rosella, dan cermai yaitu sebesar 20%. Berikut perhitungan *allowable cost* untuk manisan mangga, rosella, dan cermai dengan berat bersih 100gr dan harga jual per kemasan Rp8.000,00.

$$\begin{aligned}
 \text{Allowable cost} &= \text{harga jual} - \text{keuntungan yang diinginkan} \\
 &= \text{Rp8.000,00} - (20\% \times \text{Rp8.000,00}) \\
 &= \text{Rp8.000,00} - \text{Rp1.600,00} \\
 &= \text{Rp6.400,00/kemasan}
 \end{aligned}$$

Dengan memasukkan harga jual dan laba yang diinginkan ke dalam rumus *allowable cost* yang disediakan maka rumah produksi mendapatkan biaya target sebesar Rp6.400,00 per kemasan 100gr manisan mangga, rosella, dan cermai.

4. Melakukan analisis biaya (*drifting cost*)

Langkah ini merupakan analisis biaya mana yang dapat dikurangi dengan merinci segala biaya yang dikeluarkan dalam proses produksi pembuatan manisan mangga. Langkah ini bertujuan agar dapat membuat biaya yang dikeluarkan tidak lebih dari target biaya yang ditetapkan. Dan tetap memberikan laba yang diinginkan oleh Rumah Produksi Manisan Satria.

Biaya produksi dan non produksi yang dikeluarkan oleh Rumah Produksi Manisan Satria untuk manisan mangga, rosella, dan cermai dalam perhitungan harga pokok penjualan memiliki perbedaan pada biaya bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung. Hal ini dikarenakan buah yang dipakai dan upah tenaga kerja berbeda satu sama lain. Biaya *overhead* dan non produksi secara merata dibebankan pada masing-masing unit yang diproduksi. Berikut adalah rincian perhitungan harga pokok penjualan dari tiga Manisan Satria yaitu manisan mangga, manisan rosella, dan manisan cermai.

1) Manisan Mangga Satria

a. Biaya Produksi

Biaya ini terdiri dari biaya bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung. Bahan baku langsung yang dibutuhkan dalam proses produksi manisan mangga adalah buah mangga, garam, dan gula pasir. Bahan baku yang dikeluarkan ini merupakan estimasi bahan baku yang digunakan selama sebulan dengan harga tertinggi. Tabel 7 menjelaskan rincian bahan baku langsung manisan mangga.

Tabel 7. Biaya Produksi Bahan Baku Manisan Mangga Satria

Bahan Baku	Ukuran	Harga (Rp)	Kebutuhan	Jumlah Biaya (Rp)
Mangga	Kg	4.000	100	400.000
Garam	Kg	2.000	30	60.000
Gula Pasir	Kg	10.000	75	750.000
Total				1.210.000

Sumber : Data biaya produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Tenaga kerja langsung dalam proses pembuatan manisan mangga ini dibayar secara borongan, yaitu dengan berapa banyak buah yang dikupas. Setiap upah pengupasan berbeda-beda sesuai dengan tingkat kesulitan pengupasan, pengupasan buah mangga mempunyai tarif sebesar Rp 1000/kg. Tabel 8 menjelaskan rincian tenaga kerja langsung manisan mangga.

Tabel 8. Biaya Produksi Tenaga Kerja Langsung Manisan Mangga Satria

Proses Produksi	Jumlah TKL	Upah/Kg (Rp)	Berat Buah (Kg)	Jumlah (Rp)
Pengupasan	2	1000/kg	100	200.000
Total				200.000

Sumber : Data biaya produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Selanjutnya rincian biaya *overhead* pabrik yang terdiri dari bahan penolong, biaya perawatan, biaya utilities, dan biaya depresiasi. Bahan penolong merupakan bahan baku tidak langsung yang dibutuhkan dalam pembuatan manisan mangga satria. Untuk biaya perawatan merupakan biaya pemeliharaan dan perawatan seluruh mesin yang mendukung proses produksi manisan mangga, rosella, dan cermai. Selanjutnya biaya depresiasi dari mesin, peralatan, dan gedung yang digunakan dalam proses pembuatan manisan mangga, rosella, dan cermai.

Biaya-biaya ini yang dikeluarkan setiap bulannya oleh Rumah Produksi Manisan Satria untuk memproduksi total 3000 unit kemasan 100gr produk manisan mangga, rosella, dan



cermai. Biaya *overhead* pembuatan manisan dibebankan pada masing-masing unit produk yang diproduksi. Tabel 9 menjelaskan rincian biaya *overhead* manisan mangga, rosella, dan cermai sebagai berikut :

Tabel 9. Biaya *Overhead* Pabrik Manisan Mangga, Rosella, dan Cermai Satria, Cirebon

Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	Biaya Per Bulan (Rp)
Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung	
Gaji karyawan	3.000.000
Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	Biaya Per Bulan (Rp)
Bahan Penolong	
Natrium Benzoat	235.000
Alumunium Foil 3000@Rp 850	2.550.000
Stiker 3000@Rp 250	750.000
Kardus 3 @20.000	60.000
Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	
Plastik 2 @30.000/kg	60.000
Biaya Perawatan	
Pemeliharaan dan Perawatan Mesin	125.000

Sumber : Data biaya produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Tabel 9. Biaya *Overhead* Pabrik Manisan Mangga, Rosella, dan Cermai Satria, Cirebon (Lanjutan)

Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	Biaya Per Bulan (Rp)
Biaya <i>Utilities</i>	
Listrik	300.000
Biaya Depresiasi	
Mesin Vacuum Sealer	200.000
Ban Sealer	154.762
Hand Sealer	14.286
Expire Date	20.000
Timbangan digital (100-500 gram)	7.500
Timbangan duduk	22.778
Mesin pengering manisan	27.778
Rumah Kaca	555.556
Plastik Meja	90.000
Gentong	62.500
Ember	12.500
Pisau	200.000

Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	Biaya Per Bulan (Rp)
Total Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	Rp 8.447.659

Sumber : Data biaya produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Perhitungan biaya depresiasi mesin, peralatan, dan gedung dilakukan dengan metode garis lurus. Metode ini memberikan kemudahan perhitungan untuk Rumah Produksi Manisan Satria yang masih bersifat usaha mikro kecil menengah. Rumah produksi tidak mengakui adanya nilai sisa pada setiap mesin, perlengkapan, dan gedung yang digunakan, karena tidak ada kemungkinan untuk menjual mesin, peralatan, dan gedung setelah masa manfaat habis, mesin serta perlengkapan memiliki nilai yang kecil. Dan untuk rumah kaca setelah masa manfaat habis diperkirakan tidak menghasilkan arus kas. Berikut rumus dari metode penyusutan garis lurus :

$$\text{Penyusutan/ tahun} = \frac{\text{Biaya perolehan} - \text{nilai residu}}{\text{masa manfaat}}$$

Berikut Tabel 10, 11 dan 12 menguraikan rincian dari biaya depresiasi mesin, peralatan, dan gedung.

Tabel 10. Biaya Depresiasi Mesin

Mesin	Harga Perolehan (Rp)	Tahun Beli	Umur Ekonomis	Biaya Depresiasi (Rp)
Mesin Vacuum Sealer	12.000.000	2012	5	2.400.000
Ban Sealer	13.000.000	2012	7	1.857.143
Hand Sealer	1.200.000	2010	7	171.429
Expire Date	1.200.000	2012	5	240.000
Timbangan digital	450.000	2012	5	90.000
Timbangan duduk	4.100.000	2005	15	273.333
Mesin pengering mesin	2.000.000	2014	6	333.333
Total				5.365.238

Sumber : Data biaya produksi Manisan Satria Cirebon, 2023 (diolah)

Tabel 11. Biaya Depresiasi Peralatan

Peralatan	Harga Perolehan (Rp)	Tahun Beli	Umur Ekonomis	Biaya Depresiasi
Gentong 50@Rp 150.000	7.500.000	2005	10	750.000
Ember 30@ Rp 10.000	300.000	2014	2	150.000
Total				900.000

Sumber : Data biaya produksi Manisan Satria Cirebon, 2023 (diolah)

Tabel 12. Biaya Depresiasi Gedung

Mesin	Harga Perolehan (Rp)	Tahun Beli	Umur Ekonomis	Biaya Depresiasi
Rumah Kaca	100.000.000	2011	15	6.666.667
Total				6.666.667

Sumber : Data biaya produksi Manisan Satria Cirebon, 2023 (diolah)

b. Biaya Non Produksi

Biaya non produksi adalah biaya yang tidak berkaitan langsung dengan proses produksi manisan mangga namun mendukung kegiatan proses produksi manisan mangga. Biaya non produksi ini dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan yang terdiri dari biaya administrasi dan umum, biaya pemasaran dan penjualan. Biaya Non produksi dibebankan kepada masing-masing unit produk manisan mangga, rosella, dan cermai. Tabel 13 memberikan rincian biaya non produksi Manisan Mangga, Rosella, dan Cermai Satria.

Tabel 13. Biaya Non Produksi Manisan Mangga, Rosella, dan Cermai Satria, Cirebon

Biaya Non Produksi	Jumlah Biaya per bulan (Rp)
Biaya Administrasi dan Umum	
Depresiasi Peralatan Kantor	115.833
Biaya Pemasaran dan Penjualan	
Biaya Bahan Bakar Kendaraan	250.000
Biaya Pengiriman Wilayah 3 Cirebon	350.000
Pulsa	200.000
Sewa supir dan kendaraan	500.000
<b>Total Biaya Non produksi</b>	<b>1.415.833</b>

Sumber : Data biaya non produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Biaya depresiasi didapatkan dengan menggunakan metode garis lurus, untuk memudahkan perhitungan yang dilakukan oleh rumah produksi. Alat tulis kantor masa manfaatnya diestimasi selama 2 tahun dan tidak memiliki nilai sisa. Untuk alat tulis kantor, meja, dan handphone tidak memiliki nilai sisa karena setelah masa manfaatnya habis, tidak ada penjualan untuk alat tulis kantor, meja, dan handphone atau tidak ada aliran arus kas pada akhir masa penggunaannya nanti. Rincian biaya ini merupakan depresiasi selama satu tahun (12 bulan). Berikut Tabel 14 biaya depresiasi pada biaya non produksi :

Tabel 14. Biaya Depresiasi pada Biaya Non Produksi Manisan Mangga, Rosella, dan Cermai Satria, Cirebon (dalam Rupiah)

Perlatan Kantor	Harga Perolehan	Tahun Beli	Umur Ekonomis	Biaya Depresiasi/tahun
Alat Tulis Kantor	2.000.000	2014	2	1.000.000
Meja dan Kursi	1.600.000	2010	5	320.000
Handphone	350.000	2012	5	70.000
<b>Total</b>				<b>1.390.000</b>

Sumber : Data biaya non produksi Manisan Satria Cirebon, Januari –Juli 2023 (diolah)

Biaya *Overhead* dan Biaya non produksi merupakan biaya yang akan didistribusikan secara rata ke produk manisan mangga, rosella, dan cermai. Biaya *overhead* dan non produksi yang dikeluarkan dapat menghasilkan 3000 unit produk Manisan Satria. Dengan

menggunakan metode *plantwide rate* untuk pendistribusian biaya *overhead* dan non produksi kepada setiap kemasan manisan mangga, rosella, dan cermai secara merata. Rumus dan perhitungan metode *plantwide rates* sebagai berikut :

Rumus :

$$\text{Plantwide overhead rate} = \frac{\text{Estimated overhead}}{\text{Estimated units}}$$

Perhitungan *overhead rate*:

$$\begin{aligned} \text{overhead rate} &= \frac{\text{Rp}8.447.659}{3000 \text{ unit}} \\ &= \text{Rp}2.816^* / \text{unit kemasan} \end{aligned}$$

Perhitungan *non production rate*

$$\begin{aligned} \text{Non production rate} &= \frac{\text{Rp}1.415.833}{3000 \text{ unit}} \\ &= \text{Rp}472^* / \text{unit kemasan} \end{aligned}$$

\*hasil pembulatan

Tabel 15 Menjelaskan rincian biaya yang dibebankan kepada masing-masing unit.

Tabel 15 Pembebanan Biaya *Overhead* dan Non Produksi

Produk Manisan	Biaya <i>Overhead</i>			Biaya Non Produksi		
	Rate (Rp)	Unit	Total (Rp)	Rate (Rp)	Unit	Total (Rp)
Mangga	2.816	1000	2.816.000	472	1000	472.000
Rosella	2.816	1000	2.816.000	472	1000	472.000
Cermai	2.816	1000	2.816.000	472	1000	472.000

Sumber : Biaya *Overhead* dan Non produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

\*hasil pembulatan

Total biaya Manisan Mangga Satria adalah Rp4.226.000,- yang terdiri dari biaya bahan baku langsung sebesar Rp1.210.000,- biaya tenaga kerja langsung Rp200.000,- dan biaya *overhead* sebesar Rp2.816.000,- Sedangkan biaya non produksi adalah Rp472.000,- Total adalah Rp4.698.000,- untuk 100kg manisan mangga. Rumah produksi membebankan 20% dari HPP untuk biaya retur, sehingga total biaya yang dibebankan ke dalam 100kg produk adalah Rp5.637.600,-. Dari perhitungan tersebut didapatkan total biaya per unit kemasan manisan mangga adala Rp5.638,-. Total biaya ini memenuhi target biaya yang ditentukan sebelumnya yaitu Rp6.400,-. Tabel 16 menguraikan rincian data keseluruhan biaya pada Manisan Mangga Satria.

Tabel 16 Keseluruhan Biaya pada Manisan Mangga Satria Cirebon (dalam Rupiah)

JENIS BIAYA	JUMLAH	TOTAL
Biaya Porduksi		4.226.000
Biaya Bahan Baku Langsung	1.210.000	
Biaya Tenaga Kerja Langsung	200.000	
Biaya <i>Overhead</i>	2.816.000	
Biaya Non Produksi		472.000
Total HPP		4.698.000

JENIS BIAAYA	JUMLAH	TOTAL
Biaya Retur (20% x HPP)	939.600	939.600
Biaya yang dibebankan ke produk		5.637.600
Biaya per unit produk (kemasan) manisan mangga		5.638*

Sumber : Data Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023(diolah)

\*hasil pembulatan

- 2) Manisan Rosella Satria
  - a. Biaya produksi

Manisan Rosella diproduksi dengan bahan baku langsung berupa buah rosella, garam dan gula. Bahan baku yang dikeluarkan ini merupakan estimasi bahan baku yang digunakan selama sebulan dengan harga tertinggi. Tabel 7 menjelaskan rincian bahan baku langsung manisan rosella.

Tabel 7 Biaya Produksi Bahan Baku Langsung Manisan Rosella Satria Cirebon

Bahan Baku	Ukuran	Harga (Rp)	Kebutuhan	Jumlah Biaya (Rp)
Rosella	Kg	8000	100	800.000
Garam	Kg	2000	30	60.000
Gula Pasir	Kg	10.000	75	750.000
Total				1.610.000

Sumber : Data biaya produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Tenaga kerja langsung dalam proses pembuatan manisan rosella ini dibayar secara borongan, yaitu dengan berapa banyak buah yang dikupas. Setiap biaya pengupasan berbeda-beda sesuai dengan tingkat kesulitan pengupasan, pengupasan buah rosella mempunyai tarif sebesar Rp3000/ kg. Tarif kegiatan pengupasan ini lebih mahal dibandingkan dengan pengupasan pada buah mangga dan cermai, dikarenakan pada proses ini tingkat kesulitannya sangat tinggi. Buah rosella harus dibuka terlebih dahulu secara hati-hati agar tidak berwarna hitam dan kelopaknya tidak boleh sampai terpotong. Tabel 8 menjelaskan rincian tenaga kerja langsung manisan rosella.

Tabel 8 Biaya Produksi Tenaga Kerja Langsung Manisan Rosella Satria Cirebon

Proses Produksi	Jumlah TKL	Upah/Kg (Rp)	Berat Buah (Kg)	Jumlah (Rp)
Pengupasan	2	3000/kg	100	600.000
Total				600.000

Sumber : Data biaya produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Perhitungan biaya *overhead* dan biaya non produksi yang dibebankan pada 1000 kemasan Manisan Rosella Satria dihitung di Tabel 19. Pada Manisan Rosella Satria total biaya produksi adalah Rp5.498.000,- yang terdiri dari biaya bahan baku langsung sebesar Rp1.610.000,- biaya tenaga kerja langsung Rp600.000,- dan biaya *overhead* sebesar Rp2.816.000,- Sedangkan biaya non produksi adalah Rp472.000,- Total adalah



Rp5.498.000,- untuk 100 kg manisan rosella. Rumah produksi membebankan 20% dari HPP untuk biaya retur, sehingga total biaya yang dibebankan ke dalam 100kg produk manisan rosella adalah Rp6.597.600,-.

Dari perhitungan tersebut didapatkan total biaya per unit kemasan manisan rosella adalah Rp6.598,-. Total biaya ini melebihi target biaya yang ditentukan sebelumnya yaitu Rp6.400,-. Tabel 9 menguraikan rincian data keseluruhan biaya pada Manisan Rosella Satria.

Tabel 9 Keseluruhan Biaya pada Manisan Rosella Satria Cirebon (dalam Rupiah)

JENIS BIAYA	JUMLAH	TOTAL
Biaya Porduksi		5.026.000
Biaya Bahan Baku Langsung	1.610.000	
Biaya Tenaga Kerja Langsung	600.000	
Biaya <i>Overhead</i>	2.816.000	
Biaya Non Produksi		472.000
Total HPP		5.498.000
Biaya Retur (20% x HPP)	1.099.600	1.099.600
Biaya yang dibebankan ke produk		6.597.600
Biaya per unit produk (kemasan) manisan mangga		6.598*

Sumber : Data Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023(diolah)

\*hasil pembulatan

- 3) Manisan Cermai Satria
  - a. Biaya produksi

Manisan cermai diproduksi dengan bahan baku langsung berupa buah cermai, garam dan gula. Bahan baku yang dikeluarkan ini merupakan estimasi bahan baku yang digunakan selama sebulan dengan harga tertinggi. Tabel 10 menjelaskan rincian bahan baku langsung manisan cermai.

Tabel 10 Biaya Produksi Bahan Baku Langsung Manisan Cermai Satria Cirebon

Bahan Baku	Ukuran	Harga (Rp)	Kebutuhan	Jumlah Biaya
Cermai	Kg	5000	1000	500.000
Garam	Kg	2000	30	60.000
Gula Pasir	Kg	10.000	75	750.000
Total				1.310.000

Sumber : Data biaya produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Tenaga kerja langsung dalam proses pembuatan manisan cermai dibayar secara borongan, yaitu dengan berapa banyak buah yang dikupas. Setiap upah pengupasan berbeda-beda sesuai dengan tingkat kesulitan pengupasan. Untuk buah cermai mempunyai tarif sebesar Rp500 /kg. Tabel 11 menjelaskan rincian tenaga kerja langsung manisan cermai.

Tabel 11. Biaya Produksi Tenaga Kerja Langsung Manisan Cermat Satria Cirebon

Proses Produksi	Jumlah TKL	Upah/Kg (Rp)	Berat Buah (Kg)	Jumlah (Rp)
Pengupasan	2	500/kg	100	100.000
<b>Total</b>				<b>100.000</b>

Sumber : Data biaya produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Perhitungan biaya *overhead* dan biaya non produksi yang dibebankan pada 1000 kemasan Manisan Cermat Satria dihitung di Tabel 19. Pada Manisan Cermat Satria total biaya produksi adalah Rp4.226.000,- yang terdiri dari biaya bahan baku langsung sebesar Rp1.310.000,- biaya tenaga kerja langsung Rp100.000,- dan biaya *overhead* sebesar Rp2.816.000,- Sedangkan biaya non produksi adalah Rp472.000,- Total adalah Rp4.698.000,- untuk 100kg Manisan Cermat. Rumah produksi membebankan 20% dari HPP untuk biaya retur, sehingga total biaya yang dibebankan ke dalam 100kg produk Manisan Cermat Satria adalah Rp5.637.600,-. Dari perhitungan tersebut didapatkan total biaya per unit kemasan manisan cermat adalah Rp5.638,-. Total biaya ini memenuhi target biaya yang ditentukan sebelumnya yaitu Rp6.400,-. Tabel 12 menguraikan rincian data keseluruhan biaya pada Manisan Cermat Satria.

Tabel 12. Keseluruhan Biaya pada Manisan Cermat Satria Cirebon (dalam Rupiah)

JENIS BIAYA	JUMLAH	TOTAL
Biaya Porduksi		4.226.000
Biaya Bahan Baku Langsung	1.310.000	
Biaya Tenaga Kerja Langsung	100.000	
Biaya <i>Overhead</i>	2.816.000	
Biaya Non Produksi		472.000
Total HPP		4.698.000
Biaya Retur (20% x HPP)	939.600	939.600
Biaya yang dibebankan ke produk		5.637.600
Biaya per unit produk (kemasan) manisan mangga		5.638*

Sumber : Data Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023(diolah)

\*hasil pembulatan

Setelah melakukan analisis biaya, dihasilkan total biaya dari masing-masing produk manisan. Produk manisan mangga dan cermat menghasilkan total biaya yang tidak melebihi target biaya, dapat dikatakan sesuai atau telah memenuhi target biaya. Sedangkan untuk total biaya produk manisan rosella telah melebihi target biaya. Perbedaan total biaya pada ketiga jenis produk ini adalah pada bahan baku yang dipakai dan biaya tenaga kerja langsung, harga bahan baku buah rosella lebih mahal dibandingkan dengan buah mangga dan buah cermat, serta proses pengupasan buah rosella memiliki tingkat kesulitan yang tinggi sehingga menyebabkan biaya tenaga kerja langsung tinggi. Tabel 13 menguraikan rincian kelebihan biaya pada setiap produk manisan satria.

Tabel 13. Total Biaya dan Target Biaya pada Setiap 1000 Kemasan Produk Manisan Satria Cirebon (dalam Rupiah)

Produk Manisan	Target Biaya 1000 kemasan	Total Biaya 1000 kemasan	Selisih Biaya	Keterangan
Mangga	6.400.000	5.637.600	762.400	Memenuhi
Rosella	6.400.000	6.597.600	(197.600)	Tidak memenuhi
Cermai	6.400.000	5.637.600	762.400	Memenuhi

Sumber : Data Sekunder Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Dilihat dari kelebihan biaya yang terjadi, hanya manisan rosella yang melebihi target biaya yang ditentukan, maka proses pembuatan produk manisan rosella harus dievaluasi dari seluruh aspek biaya baik produksi maupun non produksi. Rumah produksi harus melakukan rekayasa nilai agar mengurangi biaya dan mendapatkan laba yang diinginkan.

#### 5. Rekayasa nilai (*value engineering*)

Langkah terakhir dari metode *target costing* adalah melakukan rekayasa nilai. Rekayasa nilai adalah menganalisis aktivitas rantai nilai dengan tujuan mencari *cost driver* dari aktivitas tersebut yang kemudian akan dilakukan pengurangan biaya tanpa mengurangi kualitas dan tetap memenuhi kebutuhan pelanggan. Rekayasa nilai dapat membedakan aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Melakukan rekayasa nilai akan menghasilkan perbaikan pada desain produk, perubahan spesifikasi bahan, dan modifikasi proses. Rumah Produksi Manisan Satria dapat melihat biaya-biaya yang menyebabkan tingginya total biaya produk dan menghilangkan faktor-faktor yang mempengaruhi biaya menjadi tinggi. Rumah produksi dapat juga menghilangkan aktivitas atau biaya yang tidak memberikan nilai tambah dan menggantinya dengan yang bernilai tambah. Dan memaksimalkan nilai tambah yang ada bersamaan dengan mengurangi total biaya tersebut.

Rekayasa Nilai ini tidak hanya mempengaruhi total biaya manisan rosella namun juga mempengaruhi total biaya manisan mangga dan cermai. Manisan mangga dan cermai yang memiliki total biaya kurang dari target biaya yang ditetapkan akan melakukan rekayasa nilai agar menambah atau meningkatkan aktivitas dan biaya yang *value added*. Dengan begitu Rumah Produksi mulai membuat alternatif agar mencapai atau kurang dari *target costing* yang sudah ditetapkan yaitu dengan analisis berikut:

##### 1) Perbaikan desain produk

Perbaikan desain produk yaitu melakukan perubahan pada desain yang ada, namun tidak mengurangi kualitas dari produk tersebut. Dalam hal ini desain *packaging* yang dihasilkan oleh Rumah Produksi Manisan Satria dapat dirubah dan diperbaiki tanpa mengurangi kualitas tetapi dapat menghilangkan biaya. Untuk kemasan produk manisan dengan berat bersih 100gr yang menggunakan *aluminium foil standing pouch* dan stiker berisi sablon logo Rumah Produksi Manisan Satria dapat dirubah dengan *ziplock standing pouch* yang sudah termasuk dengan sablon. Biaya yang dikeluarkan untuk kemasan 3000 unit produk menggunakan *Aluminium foil standing pouch* dan stiker adalah Rp3.300.000,-. Alternatif yang dapat dilakukan adalah mengganti kemasan menggunakan *standing pouch ziplock*.

Biaya yang dikeluarkan sebesar Rp2.550.000,-. (Sumber harga: instagram:@majumapan.artwok) untuk 3000 unit kemasan. Dengan begitu biaya berkurang sebesar Rp750.000,-. Pada perbaikan desain produk ini, Rumah Produksi tidak perlu

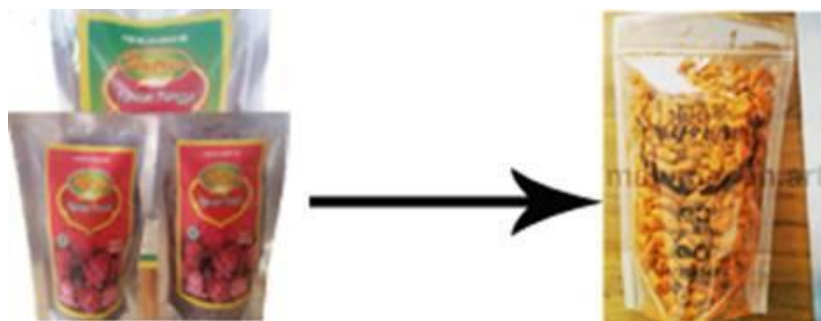
membuat stiker untuk ditempelkan di *aluminium foil standing pouch* yang digunakan. Stiker yang dihasilkan terkadang tercetak tidak rapi atau gambar logo rusak, hal itu akan menyebabkan biaya yang dikeluarkan akan bertambah untuk pencetakan ulang. Dengan menghilangkan stiker dan bekerjasama dengan jasa desain dan percetakan sablon *packaging* maka dapat mengurangi biaya *overhead* Rumah Produksi Manisan Satria. Tabel 14 menguraikan rincian pengurangan biaya pada perbaikan desain produk.

Tabel 14. Perbaikan Desain Produk

Keterangan	Unit	Harga/Unit	Total Biaya (Rp)	Total (Rp)
<i>Aluminium foil standing pouch</i>	3000	850	2.700.000	
Stiker	3000	250	750.000	3.300.000
<i>Standing pouch ziplock</i>	3000	850	2.550.000	2.550.000
Efisiensi Biaya				750.000

Sumber harga: instagram:@majumapan.artwok, 20 Januari 2023

Berikut gambar dari perbaikan desain dalam rekayasa nilai pada Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon.



Gambar 5. Perbaikan desain produk

Sumber : Rumah Produksi Manisan Satria, Cirebon (2023)

2) Perubahan spesifikasi bahan

Perubahan spesifikasi bahan dapat dilakukan dengan mengubah bahan baku utama dengan bahan baku substitusi yang murah dan berkualitas. Perubahan ini dapat dilakukan dengan mengubah bahan dengan yang lebih baik atau disesuaikan kebutuhan yang ada. Rekayasa nilai yang dapat dilakukan pada manisan adalah dengan mengubah bahan baku langsung yang lebih murah harganya dan berkualitas. Rumah Produksi Manisan Satria tidak memiliki pemasok buah mangga, rosella, dan cermai yang tetap, sehingga tidak mendapatkan harga bahan baku langsung yang sama pada setiap pembelian.

Rumah produksi dapat melakukan kerja sama dengan pemasok buah mangga, rosella, dan cermai. Pemasok yang setuju untuk bekerjasama dapat memberikan harga buah yang lebih murah dari harga pasar kepada Rumah Produksi Manisan Satria. Estimasi pengurangan harga tiap buah yang diberikan pemasok adalah Rp500/kg. Harga buah rosella adalah Rp8.000/kg jika melakukan kerjasama maka harga buah rosella yang diperoleh adalah Rp7.500/kg. Buah mangga mempunyai harga Rp4.000/kg dan akan berkurang menjadi Rp

3.500/kg jika rumah produksi melakukan kerjasama dengan pemasok. Untuk harga buah cermai adalah Rp5.000/kg, jika melakukan kerjasama maka harga buah cermai dapat menjadi Rp4.500/kg.

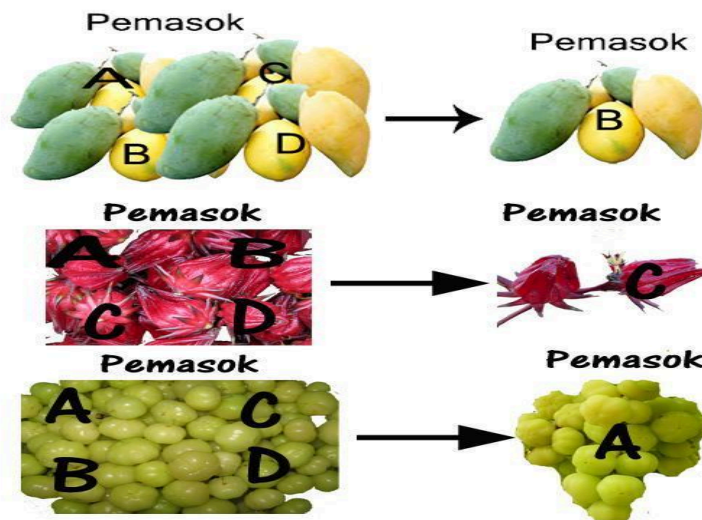
Pemasok yang dipilih adalah pemasok yang dapat memberikan kualitas buah yang bagus dan yang dekat dengan rumah produksi. Hal ini dikarenakan dapat mengurangi biaya perolehan bahan baku langsung berupa buah mangga, rosella, dan cermai. Pengurangan Biaya yang akan dihasilkan terinci pada Tabel 15 berikut :

Tabel 15 Perubahan Spesifikasi Bahan (dalam Rupiah)

Bahan Baku Langsung	Harga sebelum Rekayasa Nilai	Harga setelah Rekayasa Nilai	Efisiensi Biaya/ unit produk
Mangga	4.000/kg	3.500/kg	500/kg
Rosella	8.000/kg	7.500/kg	500/kg
Cermai	5.000/kg	4.500/kg	500/kg

Sumber : Data Primer Rumah Produksi Manisan Satria, Januari- Juli 2023

Berikut merupakan gambar perubahan spesifikasi bahan dalam rekayasa nilai



Gambar 6. Perubahan Spesifikasi Bahan

Sumber : Rumah Produksi Manisan Satria, Cirebon (2023)

### 3) Modifikasi proses

Modifikasi proses adalah mengubah atau merancang proses produksi menjadi lebih bernilai tambah dan mengurangi biaya. Pada langkah ini rumah produksi dapat mengubah aktivitas yang tidak bernilai tambah menjadi bernilai tambah atau menghilangkan aktivitas *non value added*. Rekayasa nilai yang dapat dilakukan dengan merubah kegiatan pengemasan, menghilangkan kegiatan press pada kemasan produk manisan. Kemasan yang dipakai adalah *standing pouch* dengan *ziplock*, maka rumah produksi tidak perlu memakai *hand sealer* dan *vacume sealer*. Agar kemasan tetap terjaga maka rumah produksi hanya memakai *ban sealer*. *Ban sealer* tidak memerlukan tenaga yang terlalu banyak dan kesalahan



saat perekatan kemasan sangatlah kecil. Proses ini akan menghemat biaya dan waktu tanpa mengurangi kualitas produk.

Aktivitas selanjutnya yang dapat dihilangkan adalah biaya pengiriman produk sebesar Rp350.000,- ke Wilayah 3 Cirebon dengan menambahkan biaya bahan bakar kendaraan sebesar Rp250.000,- menjadi Rp500.000,- untuk kegiatan operasional pendistribusian. Supir dan kendaraan yang disewa tidak hanya melayani Kota dan Kabupaten Cirebon, namun juga Wilayah 3 Cirebon. Aktivitas distribusi ini dilakukan 1 kali dalam sebulan di luar kota dan Kabupaten Cirebon seperti Indramayu, Kuningan dan Majalengka. Rumah Produksi tidak perlu mengeluarkan biaya untuk pengiriman jasa pengiriman logistik. Dengan begitu dapat mengurangi total biaya penjualan dan administrasi. Berikut gambar modifikasi proses dalam rekayasa nilai.



Gambar 7 Modifikasi Proses

Sumber : Rumah Produksi Manisan Satria, Cirebon (2023)

Setelah melakukan *value engineering* maka dapat dihasilkan total biaya yang tidak melebihi target biaya yang ditentukan. Tabel 16, 17, 18, 19, dan 4.34 menjelaskan total biaya setelah melakukan rekayasa nilai sebagai berikut :

Tabel 16 Total Biaya *Overhead* setelah Rekayasa Nilai

Biaya <i>Overhead</i>		Total (Rp)
Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung		3.000.000
Gaji karyawan	3.000.000	
Bahan Penolong		2.905.000
Natrium Benzoat	235.000	
Standing Pouch Ziplock 3000@Rp 850	2.550.000	
Kardus <u>3 @20.000</u>	60.000	
Plastik <u>2 @30.000/kg</u>	60.000	
Biaya Perawatan		
Pemeliharaan dan Perawatan Mesin	75.000	75.000
Biaya <i>Utilities</i>		
Listrik	250.000	250.000
Biaya Depresiasi		1.153.373
Ban Sealer	154.762	
Expire Date	20.000	
Timbangan digital (100-500 gram)	7.500	

Plastik Meja	90.000	
Gentong	62.500	

Sumber : Data Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Tabel 16 Total Biaya *Overhead* setelah Rekayasa Nilai (Lanjutan)

Sumber : Data Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Biaya <i>Overhead</i>		Total (Rp)
Ember	12.500	
Pisau	200.000	
Total Biaya <i>Overhead</i> Pabrik		4.383.373
Total Biaya Produksi		7.383.373

Rekayasa nilai yang mempengaruhi biaya *overhead* seperti dihilangkannya aktivitas penggunaan mesin, membuat biaya listrik dan pemeliharaan mesin berkurang. Biaya listrik yang awalnya sebesar Rp300.000,- menjadi Rp250.000,- dan biaya pemeliharaan mesin yang awalnya Rp125.000,- menjadi Rp75.000,-.

Tabel 17 Biaya Non Produksi setelah Rekayasa Nilai

Biaya Non Produksi	Jumlah Biaya per bulan (Rp)
Biaya Administrasi dan Umum	
Depresiasi Peralatan Kantor	115.833
Biaya Pemasaran dan Penjualan	
Biaya Bahan Bakar Kendaraan	500.000
Pulsa	200.000
Sewa supir dan kendaraan	500.000
Total Biaya Non produksi	1.315.833

Sumber : Data Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Biaya *overhead* dan non produksi yang didapatkan setelah melakukan rekayasa nilai akan dibebankan kepada setiap unit kemasan yang diproduksi. Perhitungan ini menggunakan rumus *plantwide rate*. Perhitungan biaya *overhead* dan non produksi setelah rekayasa nilai adalah sebagai berikut:

**Rumus :**

$$\text{Plantwide overhead (non produksi) rate} = \frac{\text{Estimated overhead}}{\text{Estimated units}}$$

**Perhitungan *overhead rate*:**

$$\begin{aligned} \text{overhead rate} &= \frac{\text{Rp } 7.383.373}{3000 \text{ unit}} \\ &= \text{Rp}2.461^*/ \text{ unit kemasan} \end{aligned}$$

**Perhitungan non production rate :**

$$\begin{aligned} \text{Non production rate} &= \frac{\text{Rp } 1.315.833}{3000 \text{ unit}} \\ &= \text{Rp}439^* / \text{unit kemasan} \end{aligned}$$

\*hasil pembulatan

Tabel 18 menjelaskan rincian biaya yang dibebankan kepada masing-masing unit setelah melakukan rekayasa nilai sebagai berikut :

Tabel 18 Distribusi Biaya per Produk Manisan Satria setelah Rekayasa Nilai

Produk Manisan	Biaya Overhead			Biaya Non Produksi		
	Rate (Rp)	Unit	Total (Rp)	Rate (Rp)	Unit	Total (Rp)
Mangga	2.461	1000	2.461.000	439	1000	439.000
Rosella	2.461	1000	2.461.000	439	1000	439.000
Cermai	2.461	1000	2.461.000	439	1000	439.000

Sumber : Data Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

\*hasil pembulatan

Tabel 19 menguraikan rincian total biaya setelah melakukan rekayasa nilai pada Manisan Mangga :

Tabel 19. Total Biaya Manisan Mangga setelah Rekayasa Nilai

Bahan Baku Langsung Manisan Mangga			Total
Mangga	100kg@Rp 3.500	Rp 350.000	
Garam	30kg@Rp 2.000	Rp 60.000	
Gula	75kg@Rp 10.000	Rp 750.000	
Biaya Tenaga Kerja Langsung Manisan Mangga			Rp 200.000
Biaya Overhead Pabrik			Rp 2.416.000
Biaya Non Produksi			Rp 439.000
Total HPP			Rp 4.215.000
Biaya Retur 20%			Rp 843.000
Biaya yang Dibebankan pada Produk			Rp 5.058.000
Biaya per Produk			Rp 5.058

Sumber : Data Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Tabel 20 menguraikan rincian total biaya setelah melakukan rekayasa nilai pada Manisan Rosella :

Tabel 20. Total Biaya Manisan Rosella setelah Rekayasa Nilai

Bahan Baku Langsung Manisan Rosella			Total
Mangga	100kg@Rp 7.500	Rp 750.000	
Garam	30kg@Rp 2.000	Rp 60.000	
Gula	75kg@Rp 10.000	Rp 750.000	Rp 1.560.000
Biaya Tenaga Kerja Langsung Manisan Rosella			Rp 600.000

Sumber : Data Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Tabel 20. Total Biaya Manisan Rosella setelah Rekayasa Nilai (Lanjutan)

Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	Rp 2.461.000
Biaya Non Produksi	Rp 439.000
Total HPP	Rp 5.060.000
Biaya Retur 20%	Rp 1.012.000
Biaya yang Dibebankan pada Produk	Rp 6.072.000
Biaya per Produk	Rp 6.072

Sumber : Data Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Tabel 21 menguraikan rincian total biaya setelah melakukan rekayasa nilai pada Manisan Cermai :

Tabel 21. Total Biaya Manisan Cermai setelah Rekayasa Nilai

Bahan Baku Langsung Manisan Cermai			Total
Mangga	100kg@Rp 4.500	Rp 450.000	
Garam	30kg@Rp 2.000	Rp 60.000	
Gula	75kg@Rp 10.000	Rp 750.000	Rp 1.260.000
Biaya Tenaga Kerja Langsung Manisan Cermai			Rp 100.000
Biaya <i>Overhead</i> Pabrik			Rp 2.461.000
Biaya Non Produksi			Rp 439.000
Total HPP			Rp 4.260.000
Biaya Retur 20%			Rp 852.000
Biaya yang Dibebankan pada Produk			Rp 5.112.000
Biaya per Produk			Rp 5.112

Sumber : Data Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Setelah mendapatkan total biaya dan melakukan rekayasa nilai melalui perbaikan desain, perubahan spesifikasi bahan, dan merubah proses. Rekayasa nilai yang dilakukan mengurangi total biaya dan meningkatkan laba perusahaan yang melebihi target. Target biaya yang ditetapkan adalah Rp6.400.000,- untuk setiap 1000 kemasan produk manisan

mangga, rosella, dan cermai. Dengan melakukan rekayasa nilai, total biaya manisan rosella telah memenuhi target biaya yang ditetapkan.

Perubahan total biaya manisan rosella per 1000 kemasan dari Rp6.597.000,- menjadi Rp6.072.000,-. Total biaya ini telah kurang dari target biaya dan menghasilkan keuntungan bagi rumah produksi. Manisan mangga dan cermai juga berubah total biayanya, untuk manisan mangga total biayanya dari Rp5.637.000,- menjadi Rp5.058.000,- dan untuk manisan cermai total biayanya berubah dari Rp5.637.000,- menjadi Rp5.112.000,-. Tabel 22 dan menguraikan total biaya setelah melakukan rekayasa nilai :

Tabel 22 Kelebihan Biaya pada Setiap 1000 Kemasan Produk Manisan Satria Cirebon (dalam Rupiah)

Produk Manisan	Target Biaya	Total Biaya (sebelum Rekayasa Nilai)	Total Biaya (setelah Rekayasa Nilai)	Keterangan
Mangga	6.400.000	5.637.600	5.058.000	Memenuhi
Rosella	6.400.000	6.597.600	6.072.000	Memenuhi
Cermai	6.400.000	5.637.600	5.112.000	Memenuhi

Sumber: Data Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

Laba yang ditargetkan sebesar Rp1.600.000,- per 1000 unit kemasan, jika target biaya yang ditentukan dapat terpenuhi. Hasil dari rekayasa nilai yang dilakukan telah meningkatkan laba pada setiap unit kemasan produk 100gr Manisan Mangga, Rosella, dan Cermai Satria. Laba yang didapatkan meningkat sebesar Rp580.000,- untuk manisan mangga, hasil ini didapatkan dari laba sebelum rekayasa sebesar Rp2.362.400,- setelah melakukan rekayasa menjadi Rp2.942.000,-. Untuk manisan rosella mengalami kenaikan sebesar Rp526.000,- yang didapatkan dari laba sebelum rekayasa Rp 1.402.400,- dan setelah rekayasa Rp1.928.000,-. Dan untuk manisan cermai mengalami kenaikan sebesar Rp526.000,- yang didapatkan dari laba sebelum rekayasa Rp2.362.400,- dan laba setelah rekayasa sebesar Rp2.888.000,-. Tabel 23 menguraikan laba setelah melakukan rekayasa nilai sebagai berikut :

Tabel 23. Laba setelah Rekayasa Nilai pada Setiap 1000 Produk Manisan Satria Cirebon (dalam Rupiah)

Produk	Total Harga Jual	Total Biaya (sebelum Rekayasa Nilai)	Laba (sebelum Rekayasa Nilai) (c) (a-b)	Total Biaya (setelah Rekayasa Nilai)	Laba (setelah Rekayasa Nilai) (e) (a-d)	Peningkatan Laba (f) (c-e)
	(a)	(b)		(d)		
Mangga	8.000.000	5.637.600	2.362.400	5.058.000	2.942.000	580.000



Rossella	8.000.000	6.597.600	1.402.400	6.072.000	1.928.000	526.000
Cermai	8.000.000	5.637.600	2.362.400	5.112.000	2.888.000	526.000

Sumber: Data Rumah Produksi Manisan Satria Cirebon, Januari-Juli 2023 (diolah)

## SIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa dari tiga jenis Manisan Satria yaitu manisan mangga, rosella, dan cermai yang menjadi sample penelitian, manisan mangga dan cermai telah memenuhi target biaya yang telah ditetapkan yaitu kurang dari Rp6.400,-/unit kemasan. Total biaya manisan mangga adalah Rp5.637,-/unit kemasan dan manisan cermai Rp5.637,-/unit kemasan. Sedangkan untuk manisan rosella telah melebihi biaya target yang ditentukan yaitu sebesar Rp6.597,-/unit kemasan. Dan untuk mengurangi total biaya dan menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah maka rumah produksi melakukan perancangan *strategic cost management* dengan metode *target costing* dan menghasilkan total biaya yang kurang dari target serta peningkatan pada laba rumah produksi. Total biaya manisan rosella berkurang menjadi Rp6.072,-/unit kemasan. Total biaya manisan mangga berkurang menjadi Rp5.058,-/unit kemasan dan total biaya manisan cermai menjadi Rp5.112,-/unit kemasan.

## DAFTAR PUSTAKA

- \_\_\_\_\_. 2012. Akuntansi Manajerial, Buku 1 (Alih bahasa Deny Arnos Kwary). Jakarta: Salemba Empat
- Adinegara, R. R. 2014. Target Costing untuk Produk Alamari pada UD Mulya. Program Studi Akuntansi Universitas Atma Jaya Yogyakarta: Skripsi tidak diterbitkan.
- Aykan, E dan Aksoylu, S. 2013. "Effects of Competitive Strategies and Strategic Management Accounting Techniques on Perceived Performance of Businesses". Jurnal Ilmiah Erciyes University.
- Blocher, E. J., Stout, D. E., dan Cokins, Gary. 2010. Cost Management : A Strategic Emphasis. New York, Amerika: The McGraw-Hill.
- Cinquini, L., dan Tenucci, A. (2006). "Strategic Management Accounting: Exploring Distinctive Features and Links with Strategy". Jurnal Ilmiah MPRA Munich Personal RePEc Archive. (212), 1-26.
- Dahlia, L., Novita, N., & Azka, A. (2023). Pendampingan Penguatan Daya Saing UMKM Forkom Desa Wisata Bali Melalui Strategi Biaya Produksi. JURPIKAT (Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat), 4(1), 85-98. <https://doi.org/10.37339/jurpikat.v4i1.1105>
- David, F.R. 2010. Manajemen Strategis, Buku 1 (Alih bahasa: Dono Sunardi). Jakarta: Salemba Empat.
- Desmaryani, S dan Hamka. 2009. Metodologi Penelitian Ilmiah. Bandung : Alfabeta.

- Febrina, F., & Rachmawati, N. A. (2023). Diversity of Book-Tax Conformity in Asean 4: Philippines, Indonesia, Malaysia, and Singapore. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 23(1).
- Fitria, S. M., & Novita, N. (2020). Six Sigma sebagai strategi bisnis dalam upaya peningkatan kualitas produk. *Jati*, 3(1). <https://doi.org/10.18196/jati.030121>
- Fitria, S. M., & Novita, N. (2020). Six Sigma Sebagai Strategi Bisnis Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Produk. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 3(1), 1- 14. <https://doi.org/10.18196/jati.030121>
- Grant, R. M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis*. United Kingdom : John Wiley & Sons, Ltd.
- Hansen, D.R., dan Mowen, M.M. 2012. *Akuntansi Manajemen, Buku 2 (Alih bahasa Deny Arnos Kwary)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Herdinasari, L. L. 2011. *Penerapan Metode Target Costing dalam Perhitungan Harga Pokok Produksi pada Pembuatan Tikar Tenun CV. Elresas di Lamongan*. Program Studi Akuntansi Universitas Airlangga : Skripsi tidak diterbitkan.
- Horngren, C.T., Datar, S.M., dan Rajan, M.V. 2012. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Keley, A.E.M.I.A.E. 2006. *Towards A Conceptual Framework For Strategic Cost Management – The Concept, Objectives, And Instruments*. German : Chemnitz University Of Technology : Disertasi tidak diterbitkan.
- Lastiati, A., Siregar, S. V., & Diyanty, V. (2020). Tax Avoidance and Cost of Debt: Ownership Structure and Corporate Governance. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 28(1).
- Malue, J. 2013. *Analisis Penerapan Target Costing sebagai Sistem Pengendalian Biaya Produksi pada PT Celebes Mina Pratama*. Program Studi Universitas Sam Ratulangi Manado : Skripsi tidak diterbitkan.
- Rachmawati, N. A., & Martani, D. (2014). Pengaruh large positive abnormal book-tax differences terhadap persistensi laba. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 11(2), 1.
- Rachmawati, N. A., & Martani, D. (2017). Book-tax conformity level on the relationship between tax reporting aggressiveness and financial reporting aggressiveness. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(4), 86-101.
- Rachmawati, N. A., Gani, L., & Rossieta, H. (2017). Loyalitas nasabah dan kinerja perbankan di Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 21(1), 144-156.
- Rachmawati, N. A., Ramayanti, R., & Setiawan, R. (2021). Tingkat Kesadaran dan Kesiapan Pelaku Umkm Dalam Menyusun Laporan Keuangan dan Pajak. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 21(2), 138. <https://doi.org/10.20961/jab.v21i2.646>
- Rachmawati, N. A., Ramayanti, R., & Setiawan, R. (2021). Tingkat Kesadaran dan Kesiapan Pelaku Umkm Dalam Menyusun Laporan Keuangan dan Pajak. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 21(2).

- Rachmawati, N. A., Utama, S., & Siregar, S. V. N. P. (2020a). Persistensi Laba Antar Level Kompetisi Industri: Studi Empiris pada Perusahaan Amerika Serikat. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 20(1), 1-16.
- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2019). Determinants of the complementary level of financial and tax aggressiveness: a cross-country study. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 11(2), 145-166.
- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2020b). Do country characteristics affect the complementary level of financial and tax aggressiveness?. *Asian Academy of Management Journal of Accounting & Finance*, 16(1).
- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2023). Complementary level of financial and tax aggressiveness and the impact on cost of debt: A cross-country study. *South African Journal of Accounting Research*, 37(3), 161-176.
- Ramadhani, A., & Novita, N. (2021, August 26). Target Costing sebagai Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing UMKM melalui Kemitraan Marketplace. *Ramadhani | Prosiding BIEMA (Business Management, Economic, and Accounting National Seminar)*. <https://conference.upnvj.ac.id/index.php/biema/article/view/1758>
- Ramayanti, R., Rachmawati, N. A., Azhar, Z., & Azman, N. H. N. (2023). Exploring intention and actual use in digital payments: A systematic review and roadmap for future research. *Computers in Human Behavior Reports*, 100348.
- Rangkuti, F. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sahri, N. A., & Novita. (2019). Kaizen Costing Sebagai Perbaikan Berkelanjutan Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Pada E-Commerce. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 3(1), 18–43.
- Setyawati, H. A. 2013. “Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing dan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan sebagai Prediksi Variabel Moderasi”. *Jurnal Ilmiah STIE Putra Bangsa*.
- Shaniqua. 2009. “Delta Air Lines, Inc. Organizational Analysis”. *Jurnal Ilmiah Charleston Southern School*.
- Simon, C., dan Chris, G. 2008. “Strategy and Strateguc Management Accounting : an Investigation of Organizational Configurations”. *Jurnal Ilmiah ManchesterBusiness School*.
- Soraya, L. R., & Rachmawati, N. A. (2021). Determinats Of The Amount Of Related Party Transaction: Tax Expense And Institutional Ownership. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 11(1), 30-39.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Supriyadi, H. 2013. Penerapan Target Costing dalam Upaya Pengurangan Biaya Produksi untuk Peningkatan Laba (Studi Kasus pada Usaha Dagang Eko Kusen). *Program Studi Akuntansi UIN Syarif Hidayatullah: Skripsi tidak diterbitkan*.

Tokopedia. 2016. [www.tokopedia.com](http://www.tokopedia.com) (Akses tanggal 18 Januari 2016)

Utami, N. 2015. Analisis Strategic Cost Management dalam Pengendalian Kualitas Produk dan Penetapan Harga Kemitraan pada Usaha D'Besto. Program Studi Akuntansi Universitas Trilogi : Skripsi tidak diterbitkan.

Wahyuni, R. S. (2021, January 21). COSO ERM Framework as the basis of Strategic Planning in Islamic Banking.

Wahyuni, R. S., & Novita, N. (2021). COSO ERM Framework as the Basis of Strategic Planning in Islamic Banking. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 25(1), 21-35.

Widarsono, A. 2009. "Strategic Value Chain Analysis". *Jurnal Ilmiah UPI*.

Yudhistiro, S. F. 2015. "Implementasi Konsep Value Chain pada PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk". *Jurnal Ilmiah STAN*.

Zamzami, M., & Novita, N. (2021). Apakah Gemba Kaizen Mampu Meningkatkan Kinerja Nonkeuangan Perguruan Tinggi?. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 12(1), 207-220. Wahyuni | *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*.  
<https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jkdp/article/view/5123/pdf>