

**PERANAN DAN PENGARUH PENERAPAN TARGET COSTING DALAM DESAIN
PRODUK DAN PROSES PRODUKSI MOTOR JUPITER-Z**
(*Target Costing Implementation Product Design and Product Process Conducted By Yamaha-
Motor Kencana Indonesia (YMKI)*)

Johannes Yahya¹

¹Universitas Pancasila Jakarta

ABSTRACT

The purpose of this study are to know target costing implementation in Yamaha-Motor Kencana Indonesia (YMKI), and evaluate the way of company to make product design and process in reaching the target costing after determining price and profit. The firm was success in implementing target costing, this can be seen by good Product functionality and market share achievement.

Product design and product process conducted by Yamaha-Motor Kencana Indonesia (YMKI) was able to sustain product quality, and not only could make stability in market share but also have got wider market share. The way of company to make product design and process in reaching the target costing after determining price and profit is applying value engineering technique that is a cost reduction and process improvement technique that utilizes information collected about a product, design and process to indentify candidates for improvement efforts.

Key words: Target costing, product design, product process, Value Engineering

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan target costing di Yamaha-Motor Kencana Indonesia (YMKI), dan mengevaluasi cara perusahaan untuk membuat desain produk dan proses dalam mencapai target costing setelah menentukan harga dan keuntungan. Target Costing merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk dapat meningkatkan efisiensi biaya produk melalui pengurangan biaya atau memutuskan beberapa biaya suatu produk setelah melalui pertimbangan harga jual yang diinginkan pelanggan.

Desain produk dan proses produk yang dilakukan oleh Yamaha-Motor Kencana Indonesia (YMKI) mampu mempertahankan kualitas produk, dan tidak hanya bisa membuat stabilitas di pangsa pasar tetapi juga sudah mendapat pangsa pasar yang lebih luas. Cara perusahaan untuk membuat desain produk dan proses dalam mencapai target costing setelah harga menentukan keuntungan, dengan menerapkan teknik rekayasa nilai yang merupakan pengurangan biaya dan proses teknik perbaikan dalam mengumpulkan informasi tentang desain, produk dan proses untuk mengidentifikasi perbaikan secara terus menerus.

Kata kunci: Target costing, desain produk, proses produk, Rekayasa Nilai

PENDAHULUAN

Sejalan dengan meningkatnya kemajuan teknologi dan munculnya perdagangan bebas, maka perusahaan dari suatu negara tidak hanya dapat memasarkan produknya ke dalam negeri tetapi juga ke luar negeri. Secara tidak langsung hal ini dapat memotivasi setiap perusahaan untuk lebih aktif dalam memasarkan produknya, dan menyebabkan terciptanya pasar yang bersaing ketat. Perusahaan dituntut untuk lebih efisien dengan mutu produk yang baik sehingga keberadaan produknya tetap diakui baik oleh pasar domestik maupun internasional. Kondisi ini menciptakan *Global Market*.

Global Market ini kemudian akan menghasilkan *Global Competition* yang mengharuskan perusahaan menjadi pesaing tingkat dunia. Untuk dapat survive, perusahaan harus mempertimbangkan harga produk dan kualitas produk yang dihasilkan, terutama produk-produk yang sifatnya kompetitif. Perusahaan harus dapat melakukan inovasi-inovasi secara cepat terhadap produk perusahaan, sehingga dapat menghasilkan produk biaya rendah dengan kualitas yang bersaing. Cara yang dapat ditempuh adalah menerapkan konsep Target Costing.

Target Costing merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk dapat meningkatkan efisiensi biaya produk melalui pengurangan biaya atau memutuskan beberapa biaya suatu produk setelah melalui pertimbangan harga jual yang diinginkan pelanggan. Konsep Target Costing ini membuat perusahaan harus menganalisis apa yang akan dilakukan oleh pesaing, bagaimana produk mereka, dan memperkirakan biaya unit yang diperlakukan untuk dapat masuk ke pasar, agar perusahaan mampu memperoleh margin lebih tinggi dari pesaing.

Konsep *Target Costing* berkembang menjadi dua bagian, dimana kedua bagian ini saling berkaitan satu sama lainnya, yaitu pasar dan biaya. Pada segi pasarnya maka suatu produk yang akan dikeluarkan harus dilihat berdasarkan observasi pasar. Hal ini dikarenakan bila keinginan pasar dapat

diketahui maka produk yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dapat bersaing dengan produk perusahaan lain, baik dari segi kualitas produk maupun harganya. Sedangkan dari segi biaya, biaya produk diperkirakan pada saat desain produk.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan target costing di Yamaha-Motor Kencana Indonesia (YMKI), dan mengevaluasi cara perusahaan untuk membuat desain produk dan proses dalam mencapai target costing setelah menentukan harga dan keuntungan, study kasus motor Jupiter-Z.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode *descriptive analysis*, yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau mendefinisikan siapa yang terlibat di dalam suatu kegiatan, apa yang dilakukannya, kapan dilakukannya, dimana, dan bagaimana melakukannya (Cooper dan Schindler, 2006). Dalam penelitian deskriptif peneliti tidak melakukan manipulasi variable tidak menetapkan peristiwa yang akan terjadi, dan biasanya peristiwa-peristiwa yang sekarang terjadi. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder.

Teknik pemilihan sampel menggunakan *convenience sampling* dilakukan dengan memilih sampel bebas yang ditentukan oleh peneliti. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini mencakup studi lapangan. Penelitian ini dilakukan dalam rangka pengumpulan data primer untuk keperluan analisis. Penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang bersangkutan dalam perusahaan dan studi kepustakaan. Studi pustaka ini dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang digunakan sebagai landasan teoritis pada masalah yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perhitungan Target Cost dan Estimasi Biaya Produk

Setelah semua data dalam penetapan harga dan perencanaan produk disusun, perhatian beralih ke perencanaan

Rencana harga jual (harga lepas pabrik)	Rp 13.640.000,00
Target Laba (10% x harga)	<u>Rp 1.364.000,00</u>
Target Cost	<u>Rp 12.276.000,00</u>

Setelah *Target Cost* ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menetapkan estimasi harga atas motor model baru. Cara yang dilakukan oleh Yamaha-Motor tidak secara sederhana menjumlahkan biaya produksi Jupiter generasi IV dengan biaya untuk *Up Grade* tetapi dengan menjumlahkan variasi biaya model yang lama dengan model yang baru seperti terlihat pada table Perhitungan Estimasi Biaya Produksi per Unit.

Estimasi biaya pada table-1 : **perhitungan estimasi biaya produksi per unit** memuat tiga kategori biaya untuk empat departemen produksi. Biaya bahan langsung (*Direct Material*) dan tenaga kerja langsung (*Direct Labor*) merupakan biaya variable, jadi tidak ada masalah dalam alokasi ke departemen dan produk.

Estimasi beban pemasaran per unit	Rp 94.000,00
Estimasi biaya administrasi per unit	Rp 75.000,00
Estimasi Pajak (PPN dan PPnBM)	Rp 760.000,00
Bunga dan Royalti	<u>Rp 155.956,00 +</u>
Total estimasi biaya operasi per unit	<u>Rp 1.084.956,00</u>

biaya (*Cost Planning*). Dasar yang digunakan dalam perencanaan biaya ini adalah spesifikasi produk, rencana harga jual dan target volume penjualan yang telah ditetapkan pada tahap perencanaan produk dan harga.

Sedangkan biaya overhead pabrik (*Factory Overhead*) terdiri dari biaya variable dan biaya tetap. Alokasi biaya ini menggunakan Activity Based Costing.

Overhead per unit pada table merupakan jumlah dari overhead variable dan overhead tetap per unit. Overhead per unit dengan menggunakan dasar alokasi dari penerapan ABC secara langsung. Sedangkan overhead Tetap per unit dihitung dengan membagi biaya overhead tetap yang dialokasikan ke produk tersebut dengan estimasi volume penjualan Jupiter jenis ini yaitu 45.000 unit per tahun.

Selanjutnya Yamaha Motor menentukan estimasi beban operasi per unit berdasarkan Trend beban operasi tahun sebelumnya sebagai berikut :

Tabel 1. Perhitungan Estimasi Biaya Produksi per Unit.

Plant Division	Kategori Biaya	Biaya Produksi		
		Generasi III (40.000 unit)	Penambahan	Generasi IV (45.000 unit)
Stamping Plant	Bahan baku	1.087.416	171.206	1.258.622
	TKL	265.769	609,90	266.378,9
	Overhead	547.171	123.567	670.738
Casting Plant	Bahan baku	365.769	50.327	416.096
	TKL	45.321	14.952	60.273
	Overhead	93.388	60.223	153.611
Engine Plant	Bahan baku	42.665	23.457	66.122
	TKL	15.197	8.210	23.407
	Overhead	31.183	13.381	44.564
Asembly Plant	Bahan baku	7.895.335	677.159	8.572.494
	TKL	220.921	122.456	343.377
	Overhead	455.950	142.828	598.778
Total		11.066.085	1.354.175	12.420.260

Sumber : Yamaha Motor Kencana Indonesia (YMKI)

Pada Tabel 1 diketahui bahwa estimasi biaya produksi per unit Jupiter Z sebesar Rp 12.420.260,00, sedangkan estimasi biaya operasi per unit Rp 1.084.956,00. Jadi total estimasi biaya adalah Rp 12.420.260,00 + Rp 1.084.956,00 atau sama dengan Rp 13.505.216,00.

Penyusunan desain produk dan proses produksi sampai target costing tercapai

Tahap selanjutnya dari penerapan *Target Costing*, setelah penurunan biaya yang dibutuhkan diketahui, adalah mengusahakan bagaimana penurunan biaya tersebut bisa tercapai? Penurunan biaya ini akan tercapai melalui desain produk dan proses produksi serta meningkatkan efisiensi biaya pemasaran dan administrasi. Penurunan biaya produksi akan didistribusikan kepada tiap-tiap divisi produksi dengan suatu metode pembagian tertentu. Dalam mengalokasikan pembagian tanggung jawab penurunan biaya, Yamaha-Motor tidak membagi tanggung jawab tersebut dengan persentase tertentu, akan tetapi penurunan biaya ini didasarkan pada kesanggupan tiap-tiap divisi produksi. Kesanggupan ini ditentukan melalui rapat yang intensif dan berulang-ulang. Tiap divisi mengirimkan *Cost Manager* dan *Plant Division Manager* untuk menyetujui penurunan biaya yang tepat untuk tiap divisi tersebut. Selanjutnya, tiap divisi bertanggung jawab mewujudkan penurunan biaya yang dibebankan.

Ada tiga kategori biaya yang akan menjadi sumber efisiensi yaitu Biaya Bahan baku, Tenaga Kerja Langsung, dan Overhead Pabrik. Pada rapat antar divisi sudah ditegaskan bahwa penurunan biaya adalah sesuai kemampuan tiap divisi. Oleh karena itu, tiap divisi harus telah memahami potensi-potensi penurunan biaya ketiga kategori tersebut. Tiap kategori biaya ini diturunkan biayanya dengan caranya masing-masing.

Contoh desain produk dan proses produksi dalam rangka pencapaian *Target Costing*:

a. Stamping Plant Division

Dari perhitungan sebelumnya, diketahui bahwa Target Costing Jupiter tersebut adalah Rp 12.276.000,00. Dengan demikian penurunan biaya yang dibutuhkan adalah sebesar Rp 1.229.216,00 dari (Rp 13.505.216,00—Rp12.276.000,00).

- 1) Salah satu bahan yang digunakan pada tahap ini adalah *steel sheet* yang bentuknya lembaran. Pemakaian *steel sheet* ini selalu menghasilkan *scrap*. *Scrap* ini ternyata merupakan bahan yang biasa digunakan oleh *Casting Plant*. Dengan mekanisme Transfer Pricing, biaya produksi bahan baku pada Stamping Plant dapat dikurangi melalui keuntungan dari harga transfer tersebut. Bagi *Casting Plant*, ini juga merupakan satu keuntungan karena harga bahan baku dari internal lebih murah daripada harga dari *Supplier*.
- 2) Pada divisi ini, manajemen mengidentifikasi adanya pemborosan pemakaian listrik. Setelah ditelusuri penyebabnya adalah training yang diberikan kepada karyawan kurang menekankan standar *skill level* untuk pemakaian listrik yang hemat. Trainer berpendapat bahwa proses training yang kurang mengenai tersebut membutuhkan investasi awal berupa meja modul electric agar tenaga kerja lebih memahami pemakaian listrik yang hemat. Perencanaan kemudian dilakukan dan dengan investasi tertentu, tingkat pemakaian listrik turun dan kesalahan penanggulangan *trouble* mesin dapat dihindari.

b. Casting Plant Division

- 1) Divisi ini berusaha menurunkan biaya produksi penyelesaian (*finishing*) *Cylinder Block* dengan cara menurunkan pemakaian *stell ball* (salah satu *indirect material*) dengan menetapkan standar pemakaian Rp 59,56/kg sebagai target. Desain proses sebelumnya selalu mengutamakan pemakaian *steel ball* yang baru dengan biaya rata-rata Rp 73,99/kg steel ball. Desain proses

yang baru, mencoba menetapkan dua standar pemakaian *steel ball* baru dan *steel ball* daur ulang atas *steel ball* yang tercecer. *Steel Ball* yang baru dipakai tiap 6 *lot cylinder block*, sedangkan *steel ball* daur ulang dipakai tiap 30 unit produksi. Dengan perubahan desain proses tersebut, biaya rata-rata Rp 59,56/kg *steel ball* dapat tercapai.

- 2) Cara kedua dilakukan oleh divisi ini adalah dengan menurunkan *defect* dakon pada *fly wheel* di proses finishing. *Defect* dakon selama ini berkisar 0,7%. Hal ini disebabkan pemakaian besi campur jenis runner serta penempatan posisi *fly wheel* yang kurang tepat. Dengan menggunakan besi campur jenis *agari* dan *fisher* serta posisi pengerjaan *fly wheel* yang tepat, *defect* dapat diturunkan hingga 0,09%. Biaya yang melekat pada dakon *fly wheel* adalah Rp 1.382,00/unit. Jadi penghematan yang didapat adalah $0,61\% \times \text{Rp } 1.382,00$ atau Rp 8,50.

c. Engine Plant Division

- 1) Divisi ini berusaha menurunkan biaya dengan cara menurunkan persediaan *Tool* hingga 10% dari total pemakaian satu tahun. *Tool* tersebut selama ini tersimpan di gudang dalam jumlah 11,02%. Persediaan *tool* sebesar itu disebabkan karena petugas gudang mengorder *tool* lebih tinggi dari rencana produksi. Disamping itu, selama ini tidak ada sistem penitipan barang di gudang pemasok. Agar penurunan tercapai, divisi ini menetapkan order tool mengikuti perencanaan produksi sehingga persediaan tool di gudang akan turun Rp 2.160.000,00 per tahun. Selain itu, engine plant melakukan koordinasi dengan purchasing division untuk melakukan kerja sama yang baik dengan pemasok dalam bentuk konsinyasi. Dengan *system* konsinyasi, nilai persediaan *tool* diharapkan akan turun hingga Rp 1.960.000,00 per tahun. Opportunity

cost juga turun sebesar bunga pasar dikali Rp 1.960.000,00.

- 2) Cara kedua yang dilakukan divisi ini adalah menurunkan kerugian *defect manifold 2P2*. *Defect* sebesar 1,1% akan diturunkan menjadi 0,8% dengan menurunkan ketinggian kedudukan *specer* dan merubah bentuk ujung baut *lockpin*.

d. Assembly Plant Division

- 1) Divisi ini berusaha menurunkan biaya antara lain dengan cara menurunkan pemakaian *cat adhesive premery grey* yang merupakan direct material untuk proses *painting* (pengecatan). Hasil analisis menunjukkan bahwa selama ini pemakaian cat berlebihan dan banyak yang terbuang karena tertumpah sehingga pemakaian rata-rata *cat adhesive premery grey* sekitar 0,3 liter per unit. Penanggulangan yang dapat memperkecil konsumsi cat tersebut adalah dengan memperlebar jarak stand dolly. Pengurangan terbuangnya cat hingga rata-rata pemakaian *cat adhesive premery grey* adalah 0,25 liter per unit. Harga *cat adhesive premery grey* per liter selama ini adalah Rp 34.100,00. Jadi dengan perubahan desain proses pengecatan, assembly plant dapat menghemat biaya sebesar Rp 1.705,00 per unit ($0,05 \times \text{Rp } 34.100,00$).
- 2) Cara kedua yang dapat dilakukan oleh assembly plant dalam menurunkan biaya produksi adalah dengan menjaga hubungan baik dengan pemasok (*supplier*) baik dari luar negeri (Yamaha-Motor Corporation) maupun domestic. Assembly Plant merupakan divisi yang paling banyak menggunakan *supplier*. Oleh karena itu, efisiensi dilakukan dari segi harga pembelian dan biaya penanganan bahan baku. Yamaha melibatkan para pemasok dalam perencanaan produksi melalui Supplier Regular Meeting. Dengan cara ini, biaya bahan baku dari pemasok local dapat ditekan dari

3) sebesar Rp 1.065.852,00 per unit Jupiter menjadi Rp 985.971,00 per unit. Perubahan desain produk dan proses produksi tersebut tidak secara cepat dan begitu saja tanpa pengujian dan percobaan untuk memahami secara teknis proses produksi Jupiter. Pengujian pertama kali dilakukan secara parsial oleh tiap-tiap divisi sampai dapat dilakukan pengujian final. Setelah masing-masing divisi melakukan pengujian final barulah dilakukan pengujian komplit dengan sampai 10 unit. Pengujian desain produk

dan proses produksi selain bermanfaat untuk perencanaan teknik proses produksi juga bertujuan untuk mengetahui tingkat pencapaian *Target Costing*. Pada setiap tahap pengujian tersebut, dihitung biaya produksi yang terjadi. Pengujian terakhir ketika *Target Costing* sudah tercapai, kemudian produksi massal dapat dimulai.

Biaya produksi yang telah memenuhi *Target Costing* tampak pada table berikut :

Tabel 2. Biaya Produksi yang memenuhi Target Costing

Kategori Biaya	Plant Division (Rp)				Total (Rp)
	Stamping	Casting	Engine	Assembly	
Direct material	82.010	385.952	58.767	8.988.441	9.515.170
Direct labor	290.450	70.245	23.415	224.955	609.065
Overhead	577.254	142.739	42.594	465.625	1.228.212
Total	949.714	608.936	124.775	9.679.021	11.362.446

Sumber : Yamaha Motor Kencana Indonesia (YMKI)

Pencapaian Sasaran Target Costing

Ada dua sasaran yang akan diungkapkan pada penerapan *Target Costing* khususnya setelah *target cost* tercapai, dan produksi massal dimulai dan dipasarkan. Sasaran tersebut berkaitan dengan kualitas yang tetap terjaga walaupun dengan melakukan reduksi biaya serta kemampuan mempertahankan penguasaan pangsa pasar (*market share*).

Kerja keras Yamaha dalam mengendalikan kualitas produknya berbuah manis yaitu sebuah penghargaan. Jupiter generasi III dinobatkan beberapa penghargaan tertinggi pada 3 kategori, yaitu sebagai "*The Best Market Driving Company*, *The Best Campaign in Marketing* dan *The Best Experiential Marketing*".

Untuk meyakinkan para pencinta motor Yamaha dengan berdasarkan pada diferensiasi *product*, *brand*, dan *customer management*. Setiap individu Yamaha harus satu langkah lebih maju dibandingkan kompetitor, " tegas Dyonisius Beti Direktur PT. YKMI". Ditambah lagi dengan konsep CCS (*Customer &*

Community Satisfaction) yang berujung tidak hanya memuaskan pelanggan tetapi juga komunitasnya."

Upaya penurunan biaya yang dilakukan Yamaha tidak hanya menekankan pada faktor *cost*, tetapi juga *quality* dan *safety*. Desain proses produksi yang menghasilkan penurunan biaya tetapi menurunkan kualitas dan keamanan akan ditolak oleh manajemen. Pengujian (*trial*) yang dilakukan bertujuan untuk membuktikan terjaganya *quality* and *safety* tersebut.

Sasaran utama dari kinerja target costing pada Yamaha tentunya adalah mempertahankan penguasaan pasar (*market Share*). Pada Jupiter generasi I sampai generasi III, Yamaha menguasai pasar otomotif dari 10,73% hingga 16,80%. pada Jupiter generasi IV ini, Yamaha sanggup menguasai pasar 25,90%.

Evaluasi Pencapaian Sasaran Target Costing

Hansen dan Mowen secara implementasi menyebutkan ada dua

sasaran yang akan dicapai dari penerapan *target costing*. Kedua sasaran tersebut adalah *market share* dan *product functionality*. Oleh karena itu, penulis berusaha mendapatkan data yang berkaitan dengan kedua hal tersebut untuk dievaluasi. *Product functionality* jelas berkaitan dengan desain produk dan proses produksi, sedangkan *market share* menunjukkan penerimaan pasar atas desain produksi dan harga yang ditawarkan oleh perusahaan.

Sasaran utama *product functionality* adalah kualitas produk. Kualitas yang tetap terjaga merupakan syarat yang harus dipenuhi dalam menerapkan *target costing*. Hal tersebut menjadi komitmen Yamaha-Motor sejak dari tahap penyusunan model sampai diterima konsumen dan memuaskan pelanggan.

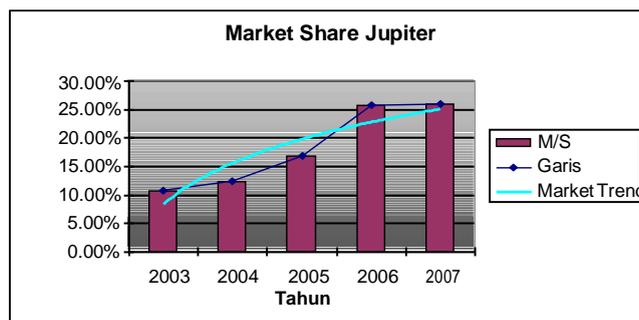
Pada tahap penyusunan model, engineering division mengembangkan Yamaha Jupiter generasi IV menggantikan generasi ke-III. Perubahan spesifikasi yang ada seperti penggunaan teknologi mesin yang bebas emisi gas buang EURO-2, ditunjukkan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja Jupiter tersebut. Kinerja Jupiter ditunjukkan dengan peningkatan tenaga dan torsi mesin sehingga lebih bertenaga namun tetap irit bahan bakar. Dalam tahap penyusunan desain produk dan proses produksi, Yamaha motor mengembangkan analisis QCS (*Quality Cost Safety*). Ketiga analisis tersebut bertujuan untuk mendapatkan penurunan biaya dengan tidak mengabaikan kualitas dan keamanan. Dengan menerapkan analisis QCS tersebut, manajer suatu pabrik tidak diperkenankan menerima perubahan desain yang menghasilkan penurunan biaya dan mengakibatkan penurunan kualitas. Pengujian ini merupakan bagian dari *partial trial* yang dilakukan oleh divisi pabrik. Pemberian mutu internasional juga memberikan pengaruh terhadap proses produksi yang ada di Yamaha-Motor secara keseluruhan. Yamaha berhasil meraih penghargaan tertinggi pada 3 katagori, yaitu sebagai *The Best Market Driving Company*, *The Best Campaign in Marketing*

dan *The Best Experiential Marketing*. Penghargaan yang salah satu unsur penilaiannya adalah kualitas tersebut semakin menguatkan penulis bahwa penurunan biaya dalam *target cost* melalui desain produk dan proses produksi Jupiter Z tidak berbanding lurus dengan penurunan kualitas Jupiter. Dengan kata lain, sasaran *product functionality* dalam penerapan *target costing* dapat dicapai oleh Yamaha-Motor.

Sasaran penerapan *target costing* kedua adalah penguasaan pasar (*market share*). *Market share* adalah perbandingan antara penjualan Jupiter Z dengan penjualan Motor Nasional. Semakin tinggi *market share* berarti semakin bagus penilaian masyarakat terhadap desain Jupiter Z dan terhadap harga jualnya.

Berkat citra positif Jupiter, Yamaha-Motor mengeluarkan Jupiter generasi IV dengan tujuan mempertahankan dan meningkatkan penguasaan pasarnya (*market share objective*). Peluncuran Jupiter generasi ke-IV dirasa penting, karena tingkat persaingan industri kendaraan bermotor roda dua semakin marak dan ketat. Berkembangnya pemain-pemain baru di industri otomotif seperti Suzuki *new Shogun 125R*, Honda *new Supra 125R*, Kawasaki *new Kaze ZoneR*, memaksa Yamaha-Motor untuk berfikir keras untuk mempertahankan *market share*-nya dengan memberi jaminan mutu dan pelayanan yang prima. Tiga generasi yang telah dilalui oleh Jupiter memajukan grafis penguasaan pasar. pada generasi IV Yamaha sanggup mempertahankan penguasaan pasarnya sampai 25,96%. Hal ini dapat dimaklumi, mengingat persaingan yang semakin ketat pada industri otomotif dengan semakin menjamurnya ATPM dalam industri motor.

Tidak hanya itu, motor yang dipasarkan di Indonesia juga datang dari negeri Cina dan Korea, seperti Kanzen Skudeto, Jialing, Hyosung dll. Grafis *market share* Jupiter dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Market Share Jupiter

Sumber : diolah dari AISI (Asosiasi Industri Sepeda-Motor Indonesia)

Pengertian market share objektif dalam penerapan *target costing* tidak hanya terbatas pada satu tujuan meningkatkan pangsa pasar, melainkan juga berarti mempertahankan pangsa pasar atau mencegah penurunan pangsa pasar. Oleh karena itu, stabilitas pangsa pasar yang diraih Yamaha ditengah persaingan yang semakin ketat menunjukkan kesuksesan Yamaha dalam menerapkan *target costing*.

KESIMPULAN

Secara umum dapat dikatakan perusahaan sukses menerapkan target costing, hal ini terlihat dari dua sasaran yang dicapai, yaitu market share dan product functionality. Market share dibuktikan dengan stabilitas pangsa pasar dan tingkat penguasaan pasar (market share) motor Jupiter terhadap motor merk lain di kelas bebek 110-125cc. Sasaran product functionality adalah kualitas produk yang tetap terjaga.

Berdasarkan hasil penelitian, secara umum PT Yamaha-Motor Kencana Indonesia (YMKI) sudah melaksanakan *System Target Costing* atas Desain Produk dan Proses Produksi secara baik.

Namun beberapa hal yang perlu menjadi perhatian :

- Perusahaan masih belum seluruhnya menerapkan Target Costing untuk menentukan dan menetapkan harga yang bersedia dibayar oleh konsumen atas spesifikasi suatu produk yang ditawarkan
- Penggantian generasi yang dilakukan atas ide dan saran-saran yang dibuat

oleh divisi HRD (Human Research and Development) belum sepenuhnya memenuhi keinginan konsumen.

- Kurangnya jalinan kerjasama yang baik antar divisi mengakibatkan terputusnya informasi dan tanggung jawab antar divisi untuk menurunkan biaya produksi.
- Manajemen perusahaan kurang teliti dalam menetapkan target profit yang sangat bermanfaat dalam penyusunan estimasi biaya dan perencanaan produksi.
- Dalam pencapaian target cost belum sepenuhnya menganalisis biaya-biaya, khususnya biaya yang tidak memiliki nilai tambah untuk memperkecil biaya operasi.
- Pengadaan persediaan tools yang kurang cepat mengakibatkan terhambatnya proses produksi.
- Untuk mewujudkan penurunan biaya dalam mencapai *target costing*, tanggung jawab yang dibebankan kepada divisi produksi belum tepat sasaran.
- Sumber penurunan biaya meliputi ketiga kategori biaya produksi, yaitu bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik yang dikembangkan oleh tiap divisi pabrik penerapannya belum maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- William K. C. 2009. Accounting. Edisi 14. Salemba Empat. Jakarta.
- Hansen, M. 2005. Managerial Accounting. Edisi 7, Salemba Empat, Jakarta.

Hongren, Charles T., George Foster.,and Srikan M. Datar. 2006. Cost Accounting : A Managerial Emphasis. Prentie Hall International, New Jersey.

Institute of Management and Administration. 2002. Cost Reduction and Control Best PracticeJhon Wiley & Sons, Inc., . New York.

Richad C. Chen dan Chen H. Chung. 2002. "*Cause-effect Analysis for Target Costing*", *Journal of Cost Management* (Wiater, 2002).

Tanaka, T. 1993. "Target Costing at Toyota". *Journal of Cost Management*, (spring)