

## SUATU TINJAUAN MENGENAI PENERAPAN TARGET COSTING

Yenni Carolina

Dosen Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi – Universitas  
Kristen Maranatha

### Abstrak

Blocher, Chen, Lin, dan Cokins (2005) di dalam buku manajemen biaya mengilustrasikan perusahaan Toyota yang telah berhasil menjadikan *Camry* dan *Corolla* sebagai mobil-mobil yang mendapatkan penjualan tertinggi di dunia. Toyota merupakan pabrik mobil yang sukses di dunia karena perusahaan ini secara konsisten memproduksi mobil dengan kualitas tinggi dengan *features* yang menarik disertai harga yang kompetitif. *Target costing*, sebuah metode yang digunakan Toyota sejak tahun 1960-an, dimana metode ini digunakan untuk mencapai produksi yang berkualitas tinggi dengan *features* yang menarik dan harga yang kompetitif. *Target costing* merupakan pendekatan desain dimana manajemen biaya memegang peranan penting. Dengan menggunakan *target costing*, perusahaan mendesain produk untuk mencapai keuntungan yang diharapkan serta memuaskan harapan konsumen terhadap kualitas dan *features* produk. Keseimbangan biaya, *feature* dan kualitas melalui tahap-tahap desain, produksi, penjualan, dan *service* mobil, tetapi pengaruh yang terbesar terdapat pada tahap desain. Pada saat alternatif-alternatif desain diseleksi dan dipilih, Toyota mempunyai *flexibility* yang maksimum untuk memilih opsi yang dapat mempengaruhi produksi dan seluruh biaya produk lainnya seperti pelayanan konsumen dan jaminan produk. Kata kunci: *target costing*, *kaizen costing*

### Pendahuluan

Pada tahun 1923 Ford seorang pendiri perusahaan yang memproduksi mobil bermerek Ford dalam bukunya *My Life And My Work* menyatakan bahwa :

Kita mempunyai kebijakan untuk menurunkan harga, memperluas operasi dan memperbaiki produk. Anda akan memperhatikan bahwa penurunan harga merupakan prioritas yang pertama. Pertama kita menurunkan harga sampai titik dimana kita yakin akan menghasilkan penjualan. Adapun yang menjadi pokok masalahnya adalah meskipun seseorang dapat menghitung biaya dengan teliti, tetapi tidak seorang pun tahu biaya yang seharusnya kita keluarkan. Salah satunya adalah

dengan menekan harga serendah-rendahnya untuk memaksa setiap orang mencapai tingkat efisiensi tertinggi. Harga yang rendah membuat setiap orang dapat menghasilkan laba.

*Henry Ford, My Life And My Work, 1923*

Pemikiran *Ford* sesuai dengan lingkungan perusahaan saat ini, dimana persaingan global dan harga jual yang kompetitif dalam banyak industri memaksa perusahaan untuk mencari cara-cara agar dapat menurunkan biaya dari tahun ke tahun, dan pada saat yang sama menghasilkan produk dengan kualitas dan fungsi yang lebih baik. *Ford* menggambarkan teknik yang disebut dengan *target costing* dimana perusahaan menentukan biaya yang harus dikeluarkan berdasarkan harga pasar kompetitif, dengan demikian perusahaan dapat memperoleh laba yang diharapkan. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan *Drucker* dalam tulisannya *The Five Deadly Business Sins* (1993) menyatakan bahwa cara yang benar dalam penetapan harga adalah dimulai dari berapa harga yang pasar ingin bayar dan kemudian mendesain suatu produk atau jasa untuk memenuhi harga yang bersedia dibayar pasar tersebut.

Perusahaan mempunyai dua pilihan untuk menurunkan biaya sampai pada tingkat *target costing* yaitu :

1. Dengan cara mengintegrasikan teknologi pemanufakturasi baru, menggunakan teknik-teknik manajemen biaya yang canggih seperti *activity based costing* dan mencari produktivitas yang lebih tinggi melalui perbaikan organisasi dan hubungan tenaga kerja, perusahaan akan dapat menurunkan biaya. Pendekatan ini diimplementasikan dengan menggunakan penentuan biaya standar (*standard costing*) atau *kaizen costing*.
2. Dengan melakukan desain ulang terhadap produk atau jasa perusahaan dapat menurunkan biaya sampai pada tingkat target biaya. Metode ini lebih umum karena mengakui bahwa keputusan desain mempunyai pengaruh yang besar terhadap total biaya selama siklus hidup produk (*total life cycle cost*). Dengan memberikan perhatian yang cermat pada desain, dimungkinkan untuk menurunkan total biaya secara signifikan. Pendekatan *target costing* ini terutama dihubungkan dengan perusahaan manufaktur Jepang yaitu Toyota yang mengembangkan metode ini pada pertengahan tahun 1960-an.

Banyak perusahaan menggunakan kedua metode yaitu pengendalian operasional untuk meningkatkan produktivitas dan *target costing* untuk merancang produk dengan biaya rendah. Beberapa manajer menyatakan bahwa tidak seperti konsep *kaizen* yang mengarah pada perbaikan secara terus menerus (*continous improvement*), *target costing* mempunyai tujuan yang berbeda, yaitu mencapai tingkat biaya ke tingkat yang lebih spesifik. Karena

tujuannya lebih jelas, maka tujuannya akan lebih mudah untuk dicapai dan oleh karena itu lebih dapat memotivasi karyawan.

#### **Pengertian *target costing***

Para pakar akuntansi manajemen dan manajemen pemasaran memberikan pengertian *target costing* sebagai berikut:

1. Ansari, Jane, E. Bell dan the CAM-I Target Cost Core Group (1997, 7) menyatakan bahwa *target costing process is system of profit planning and cost management that is price led, customer focused, design centered and cross functional. Target costing initiate cost management at the earliest stages of product development and applies is throughout the product life cycle by actively involving the entire value chain.*
2. Hansen and Mowen (2000, 509) menyatakan bahwa *target cost is the difference between the sales price needed to capture a predetermined market share and desired per-unit profit. The sales price reflects the product specifications or functions valued by the customer (referred to as product functionality). If the target cost is less than what is currently achievable, then management must find cost reductions that move the actual cost toward the target cost, finding those cost reductions is the principal challenge of target costing.*
3. Atkinson, Banker, Kaplan dan Young (1997) menyatakan bahwa :
  - *Target costing is a method of cost planning used during the RD and E cycle that focused on products that require discrete manufacturing processes and reasonably short life cycle.*
  - *Target Cost (Ctc) is the difference between the target selling price and the target profit margin.*
  - *Target profit margin (P) is the profit margin in a target costing system based on a long run profit analysis.*
  - *Target selling price (P) is the selling price in a target costing system of a product based on the company's perceived value of the product to the customer.*
  - *Target-reduction rate is the ratio of the target reduction amount (in a target costing system) to the cost base.*
4. Morse, Davis dan Hartgraves (2000, 380) menyatakan bahwa *target costing is a proactive approach to cost management. Target costing starts with determining what customers are willing to pay for a product or service and then subtracts a desired profit on sales to determine the allowable, or target, cost of product or service.*
5. Mittal dan Sheth (2001, 20) menyatakan bahwa *target costing is a program of managing the cost of product development, production, distribution and marketing so as to contain then at a level that would*

*allow the company to price its product attractively for the customer and at the same time yield the desired profit margin. To achieve target costs, firms may have to redesign a product, substitute less expensive materials, or save money on procurement by finding cheaper sources of raw materials.*

#### **Prinsip-Prinsip Target Costing**

Ada enam ide dasar yang pokok atau prinsip yang memberikan dasar konseptual untuk *target costing*. Prinsip prinsip tersebut adalah (Ansari, 11-16).

##### **Prinsip 1 : Price Led Costing**

Sistem *target costing* menetapkan target biaya dengan mengurangi margin laba yang diharapkan dari harga pasar yang kompetitif. Harga pasar dikendalikan oleh situasi pasar dan target laba ditentukan persyaratan keuangan dari suatu perusahaan dan industrinya. *Price Led Costing* mempunyai dua sub-prinsip yang penting yaitu :

- a. Harga pasar mendefinisikan rencana produk dan laba. Rencana tersebut harus sering dianalisis agar portofolio produk perusahaan memberikan sumber daya hanya kepada produk yang menghasilkan margin laba yang konsisten dan dapat diandalkan.
- b. Proses *target costing* digerakkan oleh *competitive intelligence* and analisis yang aktif. Pemahaman tentang latar belakang harga pasar digunakan untuk menandingi ancaman dan tantangan yang kompetitif.

##### **Prinsip 2 : Focus on Customers**

Sistem *target costing* digerakkan oleh pasar (*market driven*). Persyaratan pelanggan atas kualitas, biaya dan waktu secara simultan diintegrasikan kedalam produk dan keputusan proses dan mengarahkan analisis biaya. Target biaya tidak boleh dicapai dengan mengorbankan *features* yang diinginkan pelanggan, menurunkan kinerja atau keandalan suatu produk, atau dengan menunda pengenalan produk di pasar.

##### **Prinsip 3 : Focus on Design**

Sistem *target costing* mempertimbangkan desain produk dan proses sebagai kunci terhadap manajemen biaya. Perusahaan menghabiskan lebih banyak waktu pada tahap desain dan mengurangi waktu sampai ke pasar (*time to market*) dengan menghilangkan perubahan-perubahan yang mahal dan menghabiskan banyak waktu yang diperlukan di kemudian hari. Sebaliknya metode reduksi biaya tradisional memfokuskan pada skala ekonomi, kurva

pembelajaran (*learning curve*), reduksi pemborosan, dan perbaikan hasil dalam mengelola biaya.

- Empat sub prinsip yang mencakup implikasi dari orientasi desain ini yaitu
- Sistem *target costing* mengelola biaya sebelum biaya terjadi. Mayoritas biaya *committed* terjadi pada tahap desain, sedangkan kebanyakan biaya terjadi pada tahap produksi. Itulah sebabnya proses *target costing* memfokuskan pada desain yaitu pada saat biaya *committed*. *target costing* memperhatikan pengaruh desain atas semua biaya, dari riset dan pengembangan sampai *disposition* yang memungkinkan reduksi biaya sepanjang daur hidup suatu produk secara keseluruhan.
  - Sistem *target costing*, menantang insinyur melihat pengaruh biaya dari produk, teknologi, dan desain proses. Semua keputusan perancangan disaring melalui suatu *customer value impact assessment* sebelum diintegrasikan ke dalam desain.
  - Sistem *target costing* mendorong semua fungsi perusahaan yang berpartisipasi untuk menguji desain, sehingga perubahan produk dan perancangan dilakukan sebelum produk diproduksi. Dalam sistem biaya tradisional, banyak perubahan tersebut terjadi setelah produksi terjadi. Praktisi kelas dunia yang menerapkan *target costing* mempunyai perubahan perancangan yang sedikit setelah produksi dimulai, sedangkan perusahaan yang tidak menggunakan *target costing* biasanya mempunyai sejumlah perubahan desain yang signifikan setelah produk dimulai.
  - Target costing* mendorong *simultaneous engineering* dari produk dan proses daripada *sequential engineering*. Hal ini mengurangi waktu pengembangan dan biaya dengan memungkinkan masalah lebih cepat diatasi dalam proses.

#### Karakteristik target costing

Menurut Sakurai (1999) *target costing* mempunyai karakteristik adalah sebagai berikut :

- Target costing* digunakan pada tahap perencanaan dan desain. Tidak seperti dengan *standard costing* yang digunakan pada tahap produksi, *target costing* utamanya digunakan pada tahap perencanaan dan desain.
- Target costing* merupakan perencanaan biaya atau pengurangan biaya, bukan pengendalian biaya. Inilah alasan mengapa *target costing* sering disebut juga perencanaan biaya atau proyeksi biaya.
- Target costing* lebih bermanfaat digunakan pada industri yang berorientasi pada perakitan yang memproduksi beranekaragam produk dalam jumlah sedang dan sedikit dibandingkan pada industri yang berorientasi pada proses yang ditandai dengan produksi yang terus menerus.
- Target costing* digunakan untuk mengendalikan spesifikasi desain dan teknik produksi. Oleh karena itu *target costing* lebih banyak berorientasi pada manajemen dan teknik dibandingkan dengan akuntansi. Penerapan

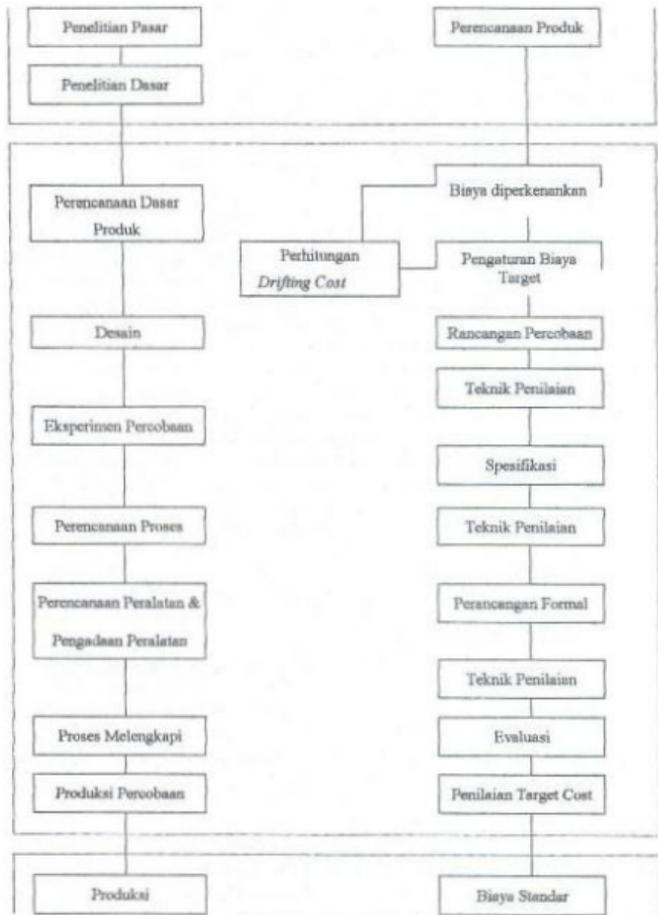
*target costing* membutuhkan penggunaan *value engineering (VE)* dan *cost engineering tools* dll.

#### **Cara Kerja *Target Costing***

Walaupun penetapan *target costing* berbeda antara suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain dimana hal tersebut tergantung kepada jenis industri, ukuran perusahaan dan faktor-faktor lainnya. Kebanyakan perusahaan menetapkan *target costing* pada tahap perancangan produk, kemudian melakukan upaya yang sinergis dan berkelanjutan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Tahap akhir dari *target costing* melibatkan penetapan standar biaya.

Sakurai (1999) menyimpulkan bahwa prosedur umum yang biasanya diterapkan yaitu :

1. Merencanakan dan merancang produk yang berkualitas tinggi sesuai dengan keinginan konsumen.
2. Menetapkan suatu *target cost* untuk produk tersebut melalui penggunaan rekayasa nilai.
3. Mencapai *target cost* pada tahap produksi dengan menggunakan standar biaya.



**Prosedur target costing**

### Pengaturan target costing

Dalam pengaturan *target costing* tidaklah seragam, tetapi secara umum ada tiga metode yang dapat digunakan (Sakurai, 1989) yaitu :

1. *Target costing* diturunkan dari perencanaan laba.  
Pada metode ini *target costing* diturunkan dari penjualan dan target laba. Tidak ada satu masukan pun yang datangnya dari manajer tingkat bawah sehingga metode ini disebut sebagai "*top down method*".
2. *Target costing* dari perencanaan rekayasa.  
Pada metode ini, *engineers* menaksir *target costing* berdasarkan pengalaman atau ketrampilan yang dimiliki dan ketersediaan fasilitas produksi. Metode ini mempunyai karakteristik yaitu datangnya dari bawah "*bottom up method*".
3. *Target costing* diturunkan dari kombinasi kedua metode diatas.  
Sebelum menentukan *target costing*, *allowable cost* terlebih dahulu dihitung. *Allowable cost* dihitung dengan mengurangi *target profit* dengan penjualan. Menurut Sakurai (1999), dalam *target costing allowable cost* didefinisikan sebagai biaya yang paling diperkenankan dalam produksi. *Drifting cost* didefinisikan sebagai taksiran biaya berdasarkan data yang tersedia. Biaya ini disiapkan oleh para teknisi. *Target cost* suatu produk ditentukan setelah meninjau ulang masing-masing *drifting cost* dan pengurangan ke arah *allowable cost*. Dengan melakukan ini, *gap* antara *allowable cost* dengan *drifting cost* dapat diatasi. Rekayasa nilai biasanya digunakan dalam proses ini.

### Tahapan Implementasi Target Costing

Lima tahap pengimplementasian pendekatan *target costing* yaitu :

- a. Menentukan harga pasar.
- b. Menentukan laba yang diharapkan.
- c. Menghitung target biaya (*target cost*) pada harga pasar dikurangi laba yang diharapkan.
- d. Menggunakan rekayasa nilai untuk mengidentifikasi cara yang dapat menurunkan biaya produk.
- e. Menggunakan *kaizen costing* dan pengendalian operasional untuk terus menurunkan biaya.

### Rekayasa Nilai (Value Engineering)

Rekayasa nilai digunakan dalam *target costing* untuk menurunkan biaya produk dengan cara menganalisis *trade-off* antara:

1. Jenis dan tingkat yang berbeda dalam fungsionalitas produk
2. Biaya produk total.

Tahap pertama yang penting dalam rekayasa nilai adalah melakukan analisis konsumen terhadap produk baru atau produk yang telah direvisi

selama tahap desain. Analisis konsumen mengidentifikasi preferensi konsumen yang kritis/penting yang dapat mendefinisikan fungsionalitas produk baru yang diharapkan.

Jenis rekayasa nilai yang digunakan tergantung pada fungsionalitas. Untuk sekelompok produk yaitu mobil, *software* komputer dan banyak produk elektronik seperti kamera, peralatan audio dan video, fungsionalitasnya relatif mudah ditambah atau dikurangi. Produk-produk ini merupakan produk yang sering berubah model dan sering mengalami perbaikan, selain itu sering terjadi perubahan dalam preferensi konsumen, sehingga berdampak pada kemampuan produsen untuk selalu mempunyai sesuatu yang baru yang dapat dimasukkan dalam model baru. Misalnya untuk mobil dengan tampilan yang baru dan penambahan fasilitas keamanan bagi pengendara dan untuk *software* komputer berarti kemampuan untuk dapat melakukan analisis baru.

Sebaliknya, pada kelompok produk lainnya, yang berupa peralatan-peralatan khusus dan produk-produk industri seperti peralatan konstruksi, truk, peralatan kedokteran, fungsionalitas produk harus dirancang sebaik mungkin. Kalau dibandingkan dengan kelompok produk yang pertama adalah pada kelompok produk ini, preferensi konsumen lebih stabil.

*Target costing* lebih bermanfaat untuk produk pada kelompok pertama karena pada kelompok produk terbaca kebijakan perusahaan tentang model produk tersebut. Jenis rekayasa nilai yang digunakan pada perusahaan-perusahaan ini adalah analisis fungsional, dimana tampilan dan biaya pada setiap fungsi utama atau model produk diuji secara cermat. Tujuan analisis ini adalah keseimbangan antara tampilan dan biaya. Tampilan yang diharapkan untuk setiap fungsi berusaha dicapai sementara biaya untuk semua fungsi dipertahankan lebih rendah dari target biaya.

*Benchmarking* sering digunakan pada tahap ini untuk menentukan tampilan yang memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan. Contohnya dalam peluncuran *software* yang baru, biaya dan waktu yang dibutuhkan diharapkan *direview* untuk setiap peluncuran versi *software* yang baru untuk mengembangkannya. Tujuannya adalah untuk menyeimbangkan antara preferensi konsumen dengan tetap mempertahankan biaya yang rendah. Contoh lain dalam produk mobil, produsen harus memutuskan untuk memberikan tambahan fungsional keamanan bagi pengendara mobil yaitu *safety airbag* dimana hal tersebut didasarkan atas analisis preferensi konsumen, tetapi keputusan ini tetap harus memperhatikan kendala target biaya dan mungkin dengan menunda rencana perbaikan *sound system* sampai pada peluncuran model mobil yang baru.

Analisis desain merupakan bentuk umum dari rekayasa nilai untuk produk dalam kelompok yang kedua, yaitu produk-produk industri dan produk khusus. Tim desain mempersiapkan beberapa desain produk yang mungkin masing-masing mempunyai keistimewaan yang serupa dimana mempunyai tampilan dan biaya yang berbeda. *Benchmarking* dan analisis *value chain*

membantu memandu tim desain dalam mempersiapkan desain dengan biaya yang rendah dan kompetitif. Tim desain bekerja dengan personil manajemen biaya untuk memilih satu desain terbaik yang dapat memenuhi preferensi konsumen dan tidak melebihi target biaya.

Perbandingan yang bermanfaat antara strategi *target costing* dan penurunan biaya dalam tiga perusahaan Jepang berdasarkan penelitian lapangan yang dilakukan oleh *Robin Cooper* diilustrasikan dalam tabel dibawah ini. Kita dapat memperhatikan bahwa permintaan yang berbeda untuk fungsionalitas dalam pendekatan penurunan biaya, dimana harapan pelanggan terhadap fungsionalitas meningkat. Pada perusahaan seperti *Olympus* dan *Nissan* lebih banyak menggunakan *target costing*, sedangkan perusahaan *Komatsu* penekanannya terletak pada analisis produktivitas.

Penekanan penurunan biaya lainnya meliputi tabel biaya dan teknologi kelompok. Tabel biaya (*cost tables*) merupakan *database* yang dibuat berdasarkan komputer yang memasukkan informasi yang komprehensif tentang *cost driver* perusahaan contohnya adalah ukuran produk, bahan yang digunakan dalam pembuatan produk dan jumlah model. Perusahaan yang memproduksi suku cadang dalam ukuran yang berbeda dengan desain yang sama (gunakan tabel biaya untuk menunjukkan perbedaan dalam biaya suku cadang dengan ukuran dan bahan yang berbeda).

Teknologi kelompok merupakan metode untuk mengidentifikasi menyamakan suku cadang untuk produk dalam perusahaan manufaktur sehingga suku cadang yang sama dapat digunakan untuk dua produk atau lebih sehingga dapat menurunkan biaya. Perusahaan manufaktur yang besar dengan lini produk yang berbeda-beda, seperti dalam industri mobil menggunakan teknologi ini. Pusat perhatian dalam penggunaan teknologi kelompok adalah biaya produksi turun, biaya pelayanan dan biaya garansi mungkin ditingkatkan jika suku cadang yang gagal sudah meluas pada berbagai model, sehingga produk yang kembali akan mempengaruhi banyak pelanggan. Tentu saja kombinasi antara teknologi kelompok dan manajemen kualitas total dapat menurunkan biaya dalam proses produksi dan jasa/jaminan.

#### **Target Costing dan Kaizen Costing**

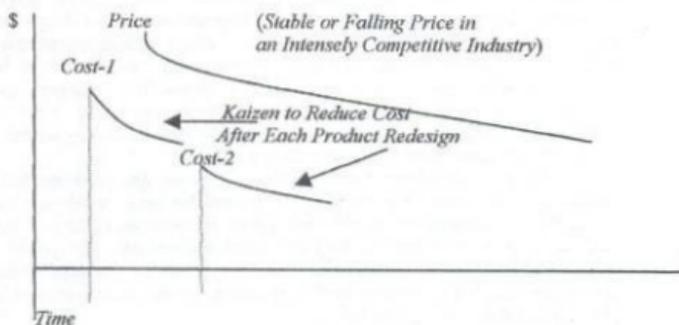
Langkah kelima dalam *target costing* adalah menggunakan *kaizen costing* dan pengendalian operasional untuk menurunkan biaya lebih lanjut. *Kaizen costing* terjadi pada tahap produksi, sehingga dampak rekayasa nilai dan desain langsung terasa perannya terhadap penurunan biaya pada tahap ini untuk mengembangkan metode pemanufakturan baru (seperti *flexible manufacturing system*) dan untuk menggunakan teknik-teknik manajemen baru seperti pengendalian operasional, manajemen kualitas dan teori kendala pada bagian berikutnya untuk menurunkan biaya lebih lanjut.

Konsep *Kaizen* pertama kali diperkenalkan oleh Masaaki Imai pada tahun 1986. *Kaizen* berarti perbaikan secara terus menerus (*continual*

*improvement*), yaitu secara terus menerus mencari cara baru untuk menurunkan biaya dalam proses pemanufakturan produk dengan desain dan fungsionalitas yang ada. Kata *kaizen* mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan banyak orang baik manajer maupun pekerja serta melibatkan biaya yang relatif kecil. Filosofi *kaizen* berpandangan bahwa cara hidup (*way of life*) kita apakah kehidupan kerja, kehidupan sosial ataupun kehidupan berumah tangga harus berfokus pada upaya perbaikan terus menerus (*continuous improvement efforts*). Meskipun perbaikan dalam *kaizen* adalah kecil dan inkremental (berangsur), proses *kaizen* mampu membawa hasil yang dramatis sepanjang waktu.

Pada gambar dibawah ini menggambarkan hubungan antara *target costing* dan *kaizen*. Harga diasumsikan stabil atau menurun untuk perusahaan yang menggunakan *target costing* secara tepat karena kompetisi yang ketat dalam harga, kualitas dan fungsionalitas produk. Perusahaan merespon kompetisi yang ketat dengan melakukan desain ulang secara periodik dengan menggunakan *target costing* secara simultan untuk mengurangi biaya dan memperbaiki nilai produk. Pada gambar dibawah terlihat *target costing* yang pertama dan kedua. Pada waktu antara produk yang didesain ulang, perusahaan menggunakan *kaizen* untuk mengurangi biaya produk dalam proses produksi dan memperbaiki metode produksi dan program produktivitas. Dengan demikian, *target costing* dan *kaizen* merupakan metode yang saling melengkapi yang digunakan secara berkelanjutan untuk mengurangi biaya dan memperbaiki nilai produk.

#### Price, Cost, Kaizen and Target Costing



Sumber : Blocher, Chen, Lin and Cokins (2005)

### Penerapan *Target Costing* Pada Perusahaan Honda Company

Karena meningkatnya nilai yen dan meningkatnya persaingan global. Honda menghadapi beberapa pilihan sulit dalam melakukan desain ulang untuk model civic tahun 1996. Pilihan-pilihan tersebut sebagian dibantu oleh penerapan *target costing* pada tahap desain.

Honda mencari cara untuk memperbaiki civic dan berusaha untuk menurunkan pembuatan mobil civic tersebut. Honda menurunkan biaya dengan cara yang tidak menarik perhatian pelanggan dan mencoba untuk menghindari kritik yang mengatakan bahwa pembuat mobil Jepang terlalu jauh dalam usahanya menurunkan biaya mobil dengan cara mengubah model seperti yang diharapkan. Cara-cara yang dilakukan Honda yaitu :

- Mengganti rem cakram belakang dengan rem tromol yang lebih murah.
- Mengganti sistem *anticlock* dengan yang lebih sederhana.
- Mengintegrasikan *dashboard clock* ke dalam radio *display*.
- Mengganti engsel bagasi dengan yang lebih sederhana.
- Bahan tempat duduk belakang diganti dengan yang lebih murah.
- Mendesain ulang *bumper dashboard* dan suku cadang lainnya sehingga menjadi lebih murah.
- Memasang AC di pabrik untuk menghemat biaya pemasangan.

### Kesimpulan

*Target costing* bukanlah suatu teknik tetapi merupakan filosofi atau pendekatan penetapan harga dan pendekatan yang proaktif terhadap manajemen biaya, menggambarkan suatu kepercayaan bahwa biaya paling baik dikelola oleh keputusan-keputusan yang dibuat selama pengembangan produk. Berlawanan dengan *cost-plus pricing* yang percaya bahwa biaya diakibatkan oleh *desain*, *procurement* dan manufaktur. *Target costing* membantu karyawan agar berorientasi kepada pelanggan akhir dan menekankan pengertian bahwa seluruh departemen dalam organisasi dan organisasi sepanjang rantai nilai harus bekerja sama.

Banyak perusahaan mobil, produsen *software* dan produsen barang-barang konsumen juga harus menentukan jumlah dan jenis model yang sudah memasukkan pembaharuan model pada tahap proses desain. *Target costing* yang didasarkan pada analisis *trade-off* fungsionalitas/biaya merupakan alat manajemen yang cocok untuk perusahaan-perusahaan ini. Dengan posisinya pada tahap hulu dari *cost life cycle*, *target costing* secara jelas dapat membantu perusahaan untuk menurunkan biaya total.

**Daftar Pustaka**

- Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan dan S. Mark Young. 1997. *Management Accounting*. Second Editions, Prentice – Hall International, Inc.
- Banwari Mittal dan Jagdish N. Shelh. 2001. *Value Space, Winning the Battle for Market Leadership, Lesson from the World's Most Admired Companies*. McGraw – Hill.
- Barry J. Binker (Editor). 1996. *Emerging Practices in Cost Management*. Warren, Groham & Lamont.
- Cheryl S. Mc. Watters Dale C. Morse dan Jerold L. Zimmerman. 2001. *Management Accounting, Analysis and Interpretation*. McGraw – Hill, Irwin.
- Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen. 2004. *Cost Management, Accounting and Control*, Fourth Edition.
- Edward J. Blocher, Kung H. Chen, Thomas W. Lin dan Cokins. 2005. *Cost Management : A Strategic Emphasis*. Irwin - McGraw – Hill.
- Nicholas J.F. *Target Costing*. Journal of Cost Management Sakurai, Michiharu. Summer 1989. *Target Costing and How To Use It*. Journal of Cost Management. USA
- Shahid L. Ansari, Jan E. Bell dan The CAM. 1997. *Target Cost Core Group, Target Costing, The Frontier in Strategic Cost Management, A CAM – I/CMS Model for Profit Planning and Cost Management*. Irwin - McGraw – Hill.
- Wayne. J. Morse, James R. Davis dan Al L. Hartgraves. 2000. *Management Accounting : A Strategic Approach*. South – Western College Publishing.