

V.HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

5.1.1 Tata Letak dan Lokasi Penelitian

CV Cita Mandiri adalah salah satu agroindustri yang terletak di Jalan Trunojoyo No.19 Perum Rejoso, Kecamatan Junrejo Kota Batu Jawa Timur. Lokasi perusahaan cukup strategis karena berada di pusat Kota Batu. Selain memproduksi kripik kentang, CV Cita Mandiri juga *supplier* buah dan sayur. Sehingga dengan lokasi strategis tersebut perusahaan lebih mudah dalam hal distribusi bahan baku dan produknya.

5.1.2 Sejarah Umum Perusahaan

CV Cita Mandiri mulai berdiri sejak tahun 1992. Perusahaan ini didirikan oleh Bapak Basuki dan Ibu Wati yang masih duduk dibangku perkuliahan. Awalnya mereka memulai dengan budidaya bawang merah dan bawang putih lalu menjualnya. Setelah menetapkan standar harga kemudian mencari konsumen dan konsumen pertama mereka di wilayah Madiun dan Surabaya. Seiring semakin luasnya pangsa pasar, pada tahun 1995 mulai menjadi *supplier* kentang dan beberapa sayuran lain sesuai permintaan konsumen.

Pada tahun 1995 terjadi *overstock* atau kelebihan penyimpanan dikarenakan panen raya kentang. Pada saat itu CV Cita Mandiri mengalami kerugian. Untuk mengatasi kerugian tersebut Bapak Basuki dan Ibu Wati melakukan pengolahan bahan baku kentang menjadi produk jadi. Awalnya kentang diolah menjadi gethuk, roti dan beberapa aneka jenis makanan lainnya. Pada tahun 2003 dengan pertimbangan umur ekonomis maka bahan baku kentang diolah menjadi kripik kentang. Ketika bahan baku kentang telah diolah menjadi kripik kentang maka dapat mempunyai umur ekonomis kurang dari dua tahun.

Selain memasarkan keripik kentang, CV Cita Mandiri juga memasarkan jenis keripik buah, sari kentang, mari wijen dan lain-lain. Pada tiga tahun terakhir CV Cita Mandiri mengalami perkembangan pangsa pasar yang cukup meningkat. Awalnya mencakup beberapa pangsa pasar seperti Batu, Malang, Blitar, Madiun dan Bali namun sekarang sudah mencapai wilayah lebih banyak seperti Lumajang, Bojonegoro, Jombang, Lamongan, Banyuwangi, Kediri, Mojokerto,

Solo, Magelang, Jogjakarta, dan Balikpapan. Biasanya keripik kentang dipasarkan ke tempat penjualan oleh-oleh. Tidak hanya bermitra dengan *outlet-outlet* pusat oleh – oleh saja namun CV Cita Mandiri juga menjual hingga ke supermarket yaitu Batu Town Square, Batu Plaza, dan Carefour belimbing.

5.1.3 Visi Misi dan Tujuan Perusahaan

CV Cita Mandiri memiliki visi dan misi perusahaan. Visi perusahaan yaitu:

“Menjadi perusahaan yang terdepan, terunggul dan terbaik dalam usaha Aneka Camilan dan Oleh-oleh baik dari cita rasa produk dengan mutu kualitas tinggi dan variatif serta memiliki sumber daya manusia yang mampu melakukan pelayanan dan penyajian yang terbaik dengan tujuan untuk memuaskan *customer*.”

Misi perusahaan antara lain:

1. Menghasilkan aneka camilan dan oleh-oleh yang bercita rasa tinggi, sehat, bermutu dan enak.
2. Memberi kepuasan customer dengan cepat, tepat dan santun.
3. Menunjukkan komitmen yang nyata dalam pengembangan sumber daya manusia secara berkesinambungan.
4. Menjadikan aneka camilan dan oleh-oleh hasil anak negeri sebagai kebanggaan dan tuan rumah di negeri Pertiwi Indonesia.
5. Mempelopori perluasan usaha aneka camilan dan oleh-oleh baik tingkat regional maupun internasional.

Selain memiliki visi misi, perusahaan juga memiliki tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek perusahaan yaitu:

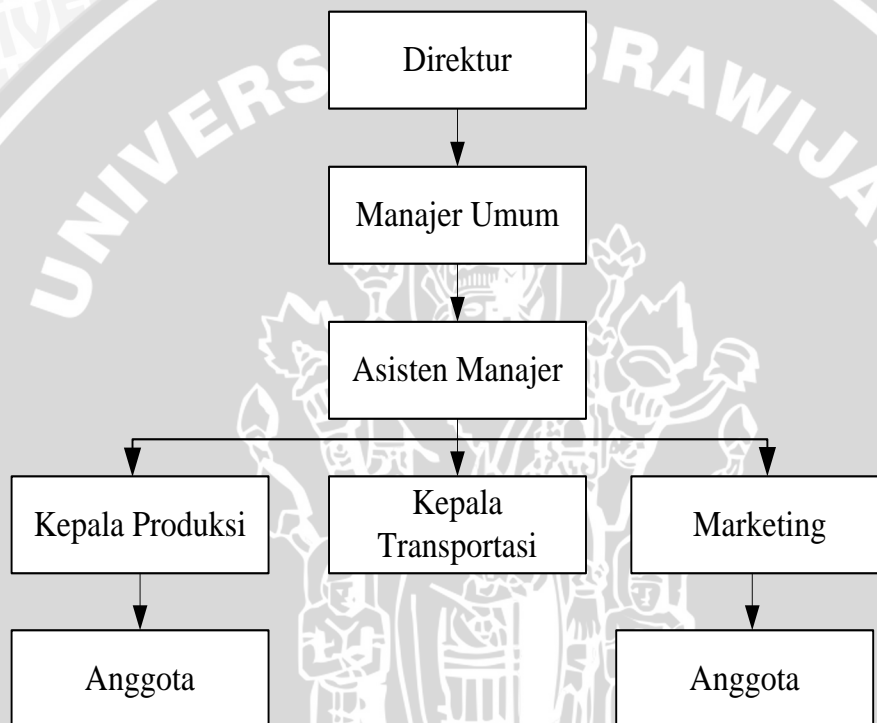
1. Menciptakan inovasi produk
2. Meningkatkan penjualan serta terciptanya kontinuitas perusahaan

Sedangkan tujuan jangka panjang perusahaan yaitu:

1. Memperluas persaingan dalam pemasaran produk mencapai optimum profit
2. Mengembangkan kualitas produk

5.1.4 Struktur Organisasi

Setiap perusahaan membutuhkan struktur organisasi agar dapat memudahkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam perusahaan. Sehingga dengan mengetahui struktur organisasi akan memudahkan perusahaan dalam mengatur kegiatan produksi yang dilakukan untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan dapat memenuhi permintaan konsumen. CV Cita Mandiri juga memiliki struktur organisasi dalam menjalankan perusahaan. Struktur organisasi CV Cita Mandiri yaitu :



Skema 2. Struktur Organisasi CV Cita Mandiri

Berikut adalah uraian tugas berdasarkan skema diatas

a. Direktur

Tugas dari direktur dalam perusahaan antara lain:

1. Bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan yang berlangsung dalam perusahaan
2. Melakukan pengawasan kepada seluruh karyawan secara berkala

b. Manajer Umum

Tugas dari manajer umum antara lain:

1. Menyusun program kegiatan yang berlangsung di perusahaan

2. Mengatur pembagian kerja karyawan
3. Mengawasi seluruh pelaksanaan kegiatan yang berlangsung dalam perusahaan

c. Asisten Manajer

Tugas dari asisten manajer adalah membantu manajer umum dalam melaksanakan tugas yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan

d. Kepala Produksi

Tugas dari kepala produksi antara lain:

1. Bertanggungjawab kepada direktur atas semua laporan mengenai produksi
2. Bertanggungjawab terhadap pemeliharaan dan perawatan peralatan produksi dan kinerja karyawan
3. Mengawasi setiap kegiatan produksi
4. Bertanggungjawab terhadap kualitas produk

e. Kepala Transportasi

Tugas dari kepala transportasi adalah bertanggungjawab akan ketepatan waktu pengiriman dan keadaan barang sampai ke pelanggan.

f. Marketing

Tugas dari kepala marketing antara lain:

1. Bertanggungjawab atas seluruh kegiatan pemasaran perusahaan
2. Merencanakan dan melaksanakan strategi-strategi pemasaran yang diperlukan untuk meningkatkan penjualan produk
3. Bertanggungjawab atas peningkatan kuantitas penjualan melalui strategi-strategi pemasaran

5.1.5 Tenaga Kerja

CV Cita Mandiri merupakan perusahaan yang berbentuk *comanditaire vennootschaap* (CV) atau perusahaan yang dimiliki oleh dua orang lebih yang bertanggungjawab atas hutang perusahaan. Perusahaan ini memiliki total jumlah tenaga kerja sebanyak 25 orang dan 7 orang dari tenaga kerja tersebut bekerja khusus untuk produksi kentang. Sistem perekrutan tenaga kerja juga tidak berdasarkan persyaratan yang ketat sebab usaha ini masih bersifat home industri dan kegiatan yang dilakukan tidak memerlukan keahlian khusus. Terutama dalam

produksi keripik kentang masi menggunakan alat yang sederhana. Syarat tenaga kerja yang ditetapkan hanya adanya kemauan dalam menekuni posisi kerja dan teliti dalam melakukan kinerja msing-masing.

Masing-masing pekerja memiliki upah yang berbeda antara karyawan. Upah yang ditetapkan perusahaan antara Rp30.000,00 hingga Rp45.000,00 per hari. Jam kerja karyawan mulai dari jam 07.00 hingga selesai biasanya sekitar jam 17.00 wib. Namun jika pekerjaan telah selesai sebelum jam 17.00 wib maka karyawan dapat pulang lebih cepat.

CV Cita Mandiri menerapkan Strandar Operasional bagi para pekerjanya yaitu :

1. Jam kerja pukul 07.00 wib sampai selesai.
2. Jika 3x terlambat masuk kantor, maka akan dikenakan sanksi 2% dari gaji pokok.
3. Semua karyawan Cita Mandiri wajib menggunakan seragam yang telah ditentukan.
4. Untuk bagian packing wajib menggunakan penutup kepala (kerudung, topi, dll).
5. Tas dan HP wajib ditaruh diloker yang sudah disediakan karena pada saat jam kerja tidak boleh menggunakan HP kecuali nomor kantor.
6. Jika menemukan barang berharga (uang, hp, dll) yang bukan miliknya wajib diserahkan kepada Sdr. Fabi Marulita.
7. Jika diketahui melakukan tindak pidana di Cita Mandiri yang disengaja maupun tidak disengaja maka akan ditindak pidana sesuai hukum yang berlaku.

Selain standar operasional karyawan, perusahaan juga menetapkan standar seragam karyawan setiap harinya. Jika karyawan tidak menggunakan seragam sesuai ketentuan maka karyawan tersebut akan dikenakan sanksi Rp. 2% dari gaji pokok. Sehingga setiap karyawan wajib memakai seragam sesuai posisi mereka dalam perusahaan. Standar seragam Cita Mandiri, yaitu:

Tabel 7. Standar Seragam Karyawan

No	Karyawan	Hari	Seragam
1	Sales dan Supir	Senin	Seragam Hem Orange Hijau
		Selasa	
		Rabu	
		Kamis	Seragam Hem Merah Hijau
		Jum'at	Kaos Orange Hijau
		Sabtu	Kaos Merah Hijau
2	Bagian Packing	Senin	Kaos Lengan Panjang Merah Hijau
		Selasa	
		Rabu	Kaos Lengan Panjang Orange Hijau
		Kamis	
		Jum'at	Kaos Biru putih
		Sabtu	

5.1.6 Produk CV Cita Mandiri

CV Cita Mandiri memiliki berbagai macam produk olahan sayur dan buah yang berupa keripik dan stik. Terdapat berbagai macam jenis keripik buah dan sayuran yang diolah oleh perusahaan. Keripik yang diolah antara lain kentang, sari kentang, talas, apel, nangka, singkong, bayam, buah naga, anggur, strawberry, pandan, ubi, jambu dan durian. Masing-masing produk dikemas palstik bening tebal dengan netto 200 gram dan 100 gram. Sedangkan produk stik yang diolah antara lain talas, ubi ungu, bayam, pisang, jambu, wortel, seledri dan labu. Pada produk stik juga dikemas menggunakan kemasan tebal dengan netto 200 gram. Produk CV Cita Mandiri dilengkapi label stiker pada kemasannya yang didesain semenarik mungkin. Dibawah ini akan diuraikan jenis produk keripik dan stik CV Cita Mandiri, yaitu:

Tabel 8. Jenis Keripik dan Stik CV Cita Mandiri

No	Jenis Produk	Netto (gram) per Kemasan	
		Keripik	Stik
1	Kentang	100, 200	-
2	Sari Kentang Ori	200	-
3	Sari Kentang Balado	200	-
4	Sari Kentang Apel	200	-
5	Sari Kentang Nangka	200	-
6	Sari Kentang Bawang	200	-
7	Apel	200	-
8	Nangka	200	-
9	Talas	200	200
10	Singkong	200	-
11	Bayam	100, 200	-
12	Buah Naga	200	-
13	Anggur	200	-
14	Stawberry	200	-
15	Jambu	200	200
16	Pandan	200	-
17	Ubi Ungu	200	200
18	Ubi Madu	200	-
19	Kiwi	200	-
20	Jambu	200	200
21	Pisang	-	200
22	Seledri	-	200
23	Wortel	-	200
24	Labu	-	200

Sumber : Data diolah dari CV Cita Mandiri, 2016

Dari beberapa jenis keripik dan stik yang dipasarkan perusahaan hanya keripik kentang saja yang diproduksi sendiri. Sedangkan produk yang lain adalah perusahaan sebagai distributor dan melakukan proses pengemasan sendiri serta menggunakan merk dagang Cita Mandiri yaitu CM. namun dalam penelitian ini penulis hanya meneliti tentang keripik kentang yang diproduksi oleh perusahaan khususnya keripik kentang matang.

CV Cita Mandiri merupakan perusahaan yang memproduksi secara langsung keripik kentang dengan menggunakan kentang varietas granola. Penggunaan varietas tersebut agar keripik kentang memiliki tekstur renyah dengan rasa yang lebih enak. Kemasan keripik juga yang praktis dan mudah disimpan. Biasanya perusahaan mendapatkan bahan baku dari petani daerah Batu, Bromo dan Dieng Jawa Tengah. Keripik kentang CM juga telah memiliki izin dagang dengan kode P-IRT No. 215357910081-18.

Keripik kentang yang diproduksi perusahaan terdiri atas keripik kentang mentah dan keripik kentang matang. Keripik kentang matang memiliki netto 100 gram sedangkan keripik kentang mentah memiliki netto 200 gram. Harga yang ditetapkan untuk keripik kentang matang adalah Rp.14.000,00 sedangkan keripik kentang mentah dibedakan menjadi tiga bagian sesuai *gradenya*. *Grade A* memiliki ukuran keripik yang besar dan ditetapkan harga sebesar Rp20.000,00 per kemasan, *grade B* dengan ukuran sedang seharga Rp17.500,00 per kemasan dan *grade C* memiliki ukuran kecil seharga Rp15.000,00 per kemasan.

Selain dipasarkan didaerah Kota Batu dan Malang, keripik kentang CM telah menyebar di hampir seluruh Indonesia seperti wilayah Jawa, Kalimantan, dan Bali. Pangsa pasar yang dituju perusahaan adalah tempat wisata dan pusat oleh-oleh. Karena keripik kentang merupakan produk yang cukup diminati dan juga cocok dijadikan sebagai buah tangan. CV Cita Mandiri juga melayani pembelian langsung di tempat produksi. Selain itu perusahaan juga menjual produk keripik kentang melalui *online*. Promosi yang dilakukan juga melalui media sosial seperti *facebook*, *twitter* dan *blog* perusahaan.

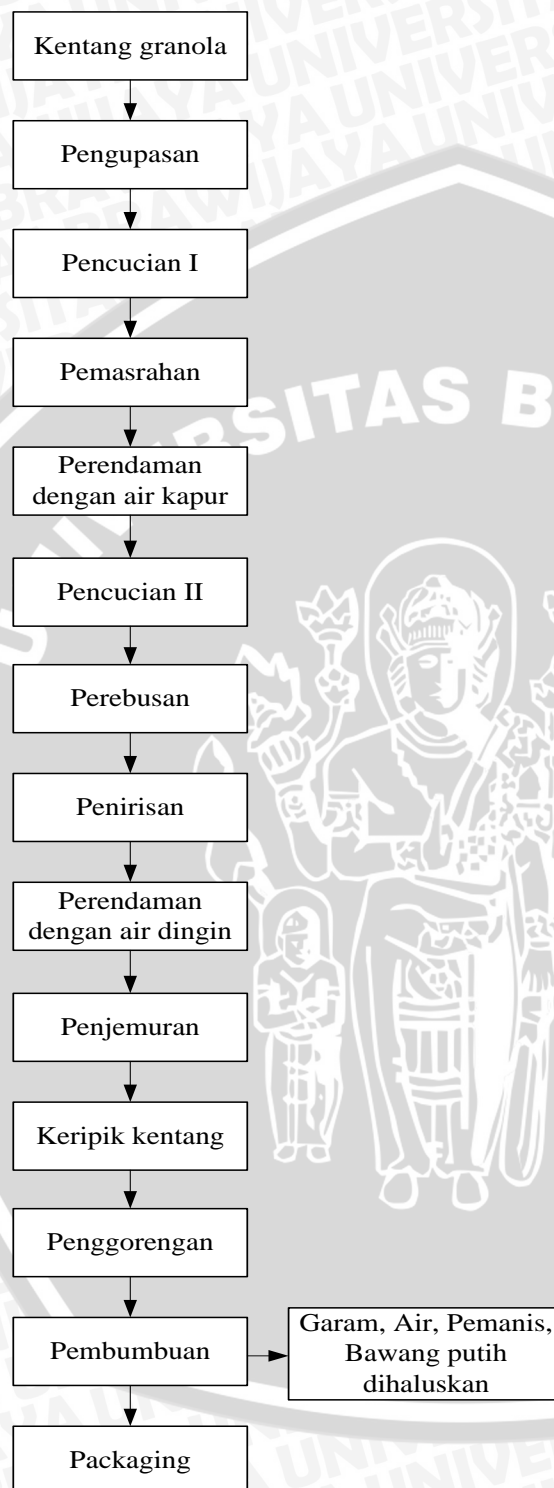
5.1.7 Tahapan Proses Produksi Keripik Kentang

Keripik kentang yang diproduksi CV Cita Mandiri menggunakan bahan baku utama umbi kentang dengan varietas granola. Pemilihan varietas granola agar keripik yang dihasilkan tidak kuning. Selain itu varietas granola juga tidak menimbulkan bercak hitam pada kentang sehingga tampilan keripik lebih bagus. Sehingga kualitas keripik yang dihasilkan juga terjamin. Tahapan pembuatan keripik kentang yaitu:

1. Pertama-tama kentang dikupas kulitnya hingga bersih. Umbi kentang yang telah dikupas kemudian dicuci dengan air bersih.
2. Selanjutnya dilakukan pemasrahan atau pengirisan kentang yang dilakukan dengan alat pasrahan agar kentang teriris menjadi lembaran bulat tipis dengan ukuran yang sama. Pemasrahan dilakukan diatas tong yang telah diisi air kapur sehingga setiap kentang yang sudah dipasrah langsung masuk kedalam tong tersebut.

3. Setelah kentang selesai dipasrah maka kentang direndam dalam tong air kapur tersebut. Perbandingan air dengan air kapur adalah 1:60 dengan air biasa sebanyak 120 liter dan air kapur sebanyak 2 liter. Perendaman dilakukan \pm satu jam dengan tujuan untuk menghilangkan getah dan menghasilkan warna keripik yang bagus. Selama perendaman harus diaduk agar air kapur dapat tercampur rata dengan kentang.
4. Setelah direndam, irisan kentang dicuci sebanyak dua kali untuk menghilangkan kapur yang melekat pada kentang.
5. Selanjutnya dilakukan proses perebusan pada air mendidih. Pada saat proses perendaman sebaiknya seluruh kentang terendam dalam air agar hasil pematangan maksimal.
6. Setelah kentang mendidih maka ditiriskan. Lalu dimasukkan kedalam gentong yang berisi air dingin/biasa kemudian direndam kira-kira satu malam agar irisan kentang tidak hancur.
7. Setelah direndam semalaman lalu dilakukan penjemuran dengan menggunakan bantuan sinar matahari. Irisan kentang ditata rapi pada jaring net sehingga semua bagian kentang bisa kering. Penjemuran biasa dilakukan satu sampai dua hari tergantung pada intensitas matahari.
8. Ketika keripik sudah kering maka dapat dilakukan penggorengan pada keripik yang akan dijual matang. Penggorengan dilakukan dengan api kecil dan panas minyak goreng sekitar 100 persen agar tekstur keripik yang dihasilkan renyah dan berwarna putih.
9. Setelah digoreng dan ditiriskan keripik kentang lalu dibumbui dengan garam, bawang putih, pemanis dan air yang sudah dicampur dan dihaluskan. Untuk keripik mentah setelah benar-benar kering dijemur di sinar matahari dapat langsung dilakukan pembumbuan dengan jenis bumbu yang sama.
10. Selanjutnya dilakukan sortasi terhadap keripik mentah yang dibagi menjadi tiga *grade* yaitu *grade A* dengan ukuran irisan besar, *grade B* dengan ukuran sedang dan *grade C* dengan ukuran kecil. Karena harga jual tiap *grade* akan berbeda, semakin besar *gradenya* maka harganya juga akan semakin mahal. Setelah disortasi lalu dilakukan *packaging*. Keripik matang dikemas dengan ukuran 100gr dan keripik mentah dikemas dengan ukuran masing-masing

200gr. Selanjutnya keripik siap dipasarkan. Berikut ini adalah skema pembuatan keripik kentang CV Cita Mandiri.



Skema 3. Proses Produksi Keripik Kentang CV Cita Mandiri

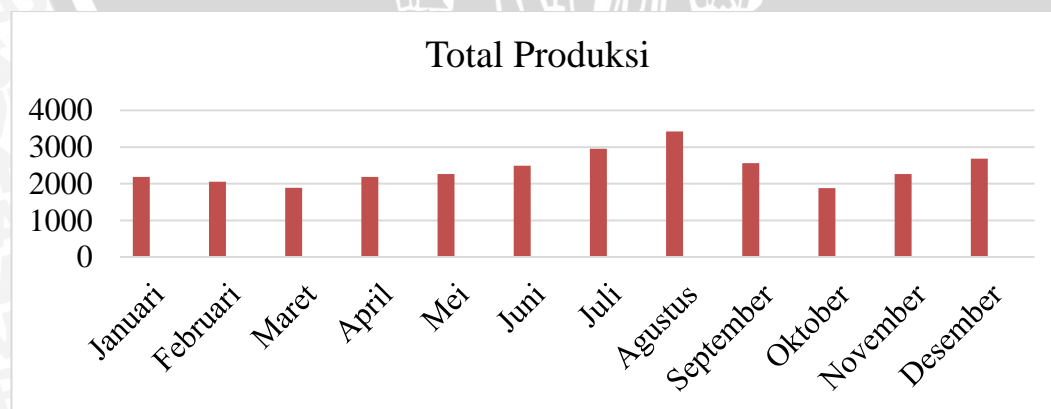
5.2 Analisis Penentuan Biaya Standar

Analisis penentuan biaya standar yaitu analisis yang biasanya digunakan perusahaan untuk menentukan harga pokok produksi (HPP) produk dengan menggunakan metode biaya standar. Metode yang digunakan yaitu dengan menghitung keseluruhan biaya yang dikeluarkan mulai dari biaya produksi dan biaya nonproduksi untuk menghasilkan produk selanjutnya menentukan harga jual dari keseluruhan biaya yang dibagi dengan jumlah produksi yang dihasilkan. CV Cita Mandiri dalam memproduksi keripik kentang menggunakan analisis metode biaya standar untuk mengetahui harga pokok produksi. Perusahaan dapat menetapkan harga jual setelah keseluruhan biaya telah dihitung. Untuk melakukan analisis metode biaya standar, sebelumnya harus mengetahui beberapa data mengenai jumlah produksi, volume penjualan, biaya produksi yang meliputi biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead dan biaya non-produksi yang meliputi biaya pemasaran dan biaya administrasi.

5.2.1 Total Produksi, Volume Penjualan dan Harga Jual

Dalam menghitung biaya produksi keripik kentang per kemasan pada CV Cita Mandiri terlebih dulu perlu diketahui total produksi dan volume penjualan keripik kentang. Data yang digunakan adalah total produksi dan volume penjualan per bulan pada tahun 2015. CV Cita Mandiri memproduksi keripik kentang matang sekitar 70 hingga 90 kemasan setiap harinya. Berikut ini merupakan grafik total produksi keripik kentang CV Cita Mandiri:

Grafik 1. Total Produksi Keripik Kentang 2015



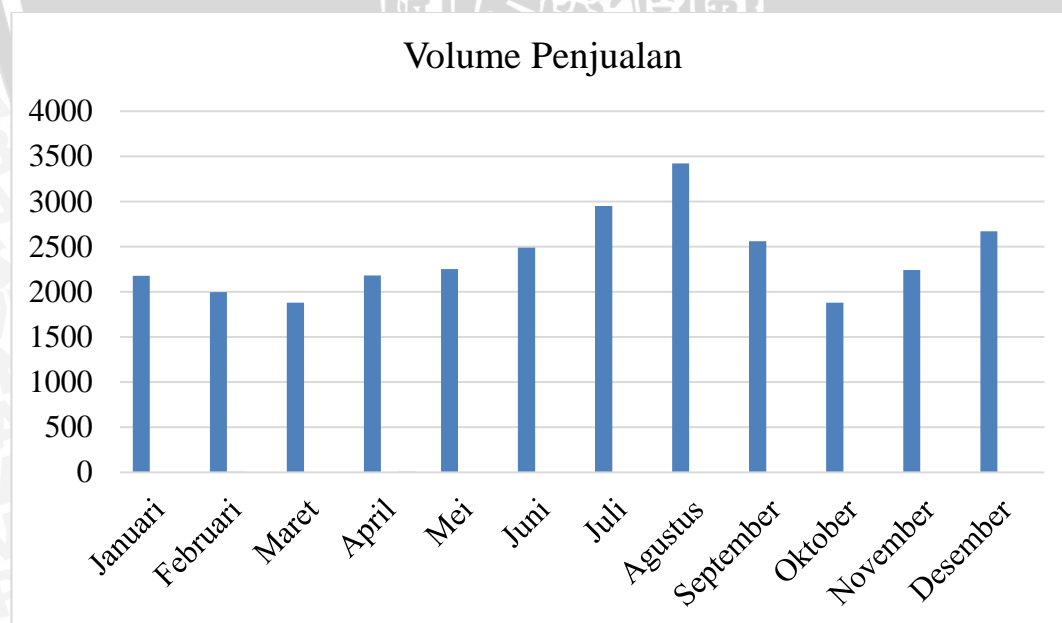
Sumber : CV Cita Mandiri, 2016

Jumlah produksi keripik kentang pada tahun 2015 adalah 28.800 kemasan yaitu didapat dari hasil penjumlahan produksi per bulan yang dihasilkan perusahaan. Jumlah produksi keripik kentang setiap bulannya jika dirata-rata adalah sebesar sekitar 2.400 kemasan. Namun pada bulan-bulan tertentu produksi keripik meningkat dari produksi biasanya. Peningkatan produksi ini pada bulan Juli, Agustus dan Desember disebabkan oleh liburan sekolah dan hari raya yang meningkatkan permintaan terhadap keripik kentang.

Perusahaan tidak menetapkan jumlah target keripik kentang yang akan diproduksi setiap harinya karena bahan baku kentang yang musiman. Perusahaan juga menggunakan kentang varietas granola saja sehingga memerlukan pemasok dengan kualitas baik. Selain itu setiap memproduksi kentang menjadi keripik kentang terdapat penyusutan berat sekitar 10%. Sehingga keripik kentang yang dihasilkan tidak sama setiap harinya.

Jumlah total produksi dan volume penjualan keripik kentang CV Cita Mandiri tidak sama. Hal ini disebabkan adanya retur yaitu pengembalian keripik yang tidak habis terjual. Biasanya keripik kentang yang tidak laku terjual akan dikembalikan lagi ke perusahaan. Berikut adalah data volume penjualan keripik kentang CV Cita Mandiri selama tahun 2015.

Grafik 2. Volume Penjualan Keripik Kentang 2015



Sumber : CV Cita Mandiri, 2016

Volume penjualan keripik kentang CV Cita Mandiri selama satu tahun terakhir adalah sebesar 28690 kemasan. Jika dirata-rata perbulan penjualan keripik kentang adalah 2390 kemasan yang laku terjual. Volume penjualan terbanyak adalah bulan Juli sebesar 2950 kemasan, agustus yaitu sebesar 3420 kemasan dan Desember sebesar 2670 kemasan hal ini dikarenakan hari raya dan libur panjang. Keripik kentang banyak diminati sebagai oleh-oleh sehingga penjualan keripik pada bulan tersebut meningkat dari bulan biasanya.

Harga jual yang ditawarkan perusahaan adalah sebesar Rp14.000,00. Harga tersebut adalah harga yang diperkirakan perusahaan sebagai harga jual setelah menghitung biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya overhead dan biaya non-produksi dan laba yang diinginkan. Namun perusahaan belum mencapai laba maksimal yang diinginkan sebesar 30% sehingga diperlukan evaluasi perhitungan biaya produksi agar perusahaan mencapai laba maksimal yang diinginkan.

5.2.2 Biaya Bahan Baku Langsung

Bahan baku langsung keripik kentang CV Cita Mandiri adalah kentang dengan varietas granola. Kentang dengan varietas granola merupakan kentang yang memiliki ukuran umbi yang lebih besar dan umur simpan yang lama. Perusahaan mengedepankan kualitas dalam produksi keripik kentang sehingga bahan baku yang digunakan harus memiliki kualitas baik pula. Perusahaan biasanya memasok kentang dari Batu, Bromo dan Dieng Jawa Tengah. Harga kentang yang dibeli perusahaan adalah Rp6.000,00 per kilogram. Jumlah kentang yang dipesan perusahaan biasanya tiga sampai lima ton. Dalam sebulan pemesanan kentang dilakukan dua hingga tiga kali pemesanan tergantung kebutuhan dan ketersediaan kentang tersebut. Pada tahun 2015 CV Cita Mandiri mampu memproduksi keripik kentang sebanyak 28800 kemasan dengan ukuran 100 gram atau setara dengan 2880 kilogram keripik kentang. Berikut adalah biaya bahan baku langsung yang dikeluarkan perusahaan selama tahun 2015.

Tabel 9. Biaya Bahan Baku Langsung

Bulan (2015)	Jumlah
Januari	Rp13.080.000,00
Februari	Rp12.300.000,00
Maret	Rp11.340.000,00
April	Rp13.080.000,00
Mei	Rp13.560.000,00
Juni	Rp14.940.000,00
Juli	Rp17.700.000,00
Agustus	Rp20.520.000,00
September	Rp15.360.000,00
Oktober	Rp11.280.000,00
November	Rp13.560.000,00
Desember	Rp16.080.000,00
Total Biaya Bahan Baku Langsung	Rp172.800.000,00

Sumber : CV Cita Mandiri, 2016

Biaya bahan baku langsung CV Cita Mandiri pada tahun 2015 adalah sebesar Rp.172.000.000 selama tahun 2015. Biaya terbesar yang dikeluarkan perusahaan adalah pada bulan agustus yaitu sebesar Rp.20.520.000. Pada bulan tersebut produksi ditingkatkan karena sehubungan dengan hari raya Idul Fitri. Keripik kentang yang diproduksi perusahaan lebih banyak dari biasanya sehingga bahan baku kentang yang dibutuhkan juga besar.

Berdasarkan tabel biaya bahan baku langsung yang dikeluarkan perusahaan, maka dapat diketahui besar biaya bahan baku langsung per kemasan dengan membagi biaya bahan baku langsung dengan total produksi keripik kentang pada tahun 2015. Sehingga bahan baku langsung per kemasan pada tahun 2015 adalah :

$$\begin{aligned} \text{Biaya bahan baku per kemasan} &= \frac{\text{Rp172.800.000}}{28800} \\ &= \text{Rp6.000,00} \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diatas dapat diketahui bahwa biaya bahan baku langsung yang digunakan untuk memproduksi keripik kentang adalah sebesar Rp6.000,00 per kemasan.

5.2.3 Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang langsung berhubungan dengan kegiatan proses produksi keripik kentang pada CV Cita Mandiri. Tenaga kerja langsung pada produksi keripik kentang adalah tenaga kerja mulai dari

kegiatan pengupasan kentang, pencucian, penjemuran hingga proses pengemasan keripik kentang dan siap untuk dipasarkan. Tenaga kerja yang berhubungan langsung dengan produksi keripik terdapat 7 orang pekerja. Total biaya tenaga kerja yang dikeluarkan perusahaan pada tahun 2015 adalah sebesar Rp74.880.000,00. Masing – masing tenaga kerja menerima gaji berbeda yaitu antara Rp30.000,00 hingga Rp45.000,00 setiap harinya.

Berdasarkan total biaya tenaga kerja langsung pada CV Cita Mandiri dapat diketahui biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan perusahaan per kemasan selama tahun 2015. Untuk memperoleh biaya tenaga kerja per kemasan dapat dihitung dengan membagi jumlah biaya tenaga kerja langsung dengan total produksi keripik kentang yang dihasilkan CV Cita Mandiri pada tahun 2015. Sehingga biaya tenaga kerja langsung per kemasan adalah:

$$\begin{aligned}\text{Biaya Tenaga Kerja Langsung per kemasan} &= \frac{\text{Rp}74.880.000,}{28.800} \\ &= \text{Rp}2.600,00\end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa biaya tenaga kerja langsung yang digunakan untuk memproduksi keripik kentang adalah sebesar Rp2.600,00 per kemasan.

5.2.4 Biaya Overhead Pabrik

Biaya *overhead* pabrik merupakan biaya pabrik yang dikeluarkan oleh CV Cita Mandiri untuk memproduksi keripik kentang. Biasanya biaya *overhead* adalah biaya selain dari biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung. Pada produksi keripik kentang yang termasuk kedalam biaya *overhead* adalah biaya bahan penolong, biaya kemasan, biaya pemeliharaan alat, biaya bahan bakar, biaya listrik, dan biaya air. Biaya bahan penolong yang digunakan perusahaan antara lain bawang putih garam dan pemanis. Perusahaan tidak menggunakan pengawet karena perusahaan mengutamakan kepuasan dan keamanan konsumen dalam mengkonsumsi produk. Biaya-biaya *overhead* pabrik CV Cita Mandiri pada tahun 2015 adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Biaya Overhead Pabrik

Jenis Biaya	Jumlah
Bahan Penolong:	
- Bawang Putih	Rp456.000,00
- Garam	Rp68.000,00
- Pemanis	Rp256.000,00
Biaya Kemasan	Rp34.560.000,00
Biaya Pemeliharaan alat	Rp480.000,00
Biaya Bahan Bakar	Rp384.000,00
Biaya Listrik dan Air	Rp1.195.000,00
Total Biaya Overhead	Rp37.399.000,00

Sumber : CV Cita Mandiri, 2016

Bahan penolong yang diuraikan diatas merupakan bumbu yang digunakan perusahaan agar dapat mendukung rasa dari keripik kentang tersebut. Dalam mengemas keripik kentang perusahaan menggunakan kemasan yang dipesan dari pabrik yang berada di Bandung. Kemasan yang dipesan berupa kemasan berukuran 100 gram dan sudah terdapat label CV Cita Mandiri. Kemasan yang digunakan pada keripik kentang adalah kemasan berdiri/*standing pouchwith zipper* dengan harga Rp960 per kemasan. Biasanya kemasan ini dipesan satu kali dalam sebulan sebanyak 3.000 kemasan. Biaya perawatan alat produksi yaitu biaya perawatan peralatan produksi atau biaya penggantian alat produksi yang rusak. Peralatan yng digunakan dalam proses produksi ini masih sederhana dan tidak menggunakan mesin atau alat berat. Peralatan produksi yang digunakan antara lain panci, kompor gas, gentong, bak, pisau, pengaduk dan pasrah. Sehingga biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar karena perawatan yang dilakukan juga hanya membersihkan saja. Namun untuk alat pasrah dilakukan perbaikan atau pengecekan satu bulan sekali agar kentang dapat dipasrah dengan baik. Bahan bakar yang digunakan perusahaan adalah tabung gas 3 kg. Sedangkan biaya listrik adalah biaya penggunaan lampu penerang pada ruang produksi, gudang bahan baku dan ruang pengemasan. Lampu yang digunakan perusahaan pada masing-masing ruangan adalah 40 watt. Biaya air adalah biaya penggunaan air untuk produksi keripik serta air yang digunakan untuk membersihkan peralatan produksi.

Berdasarkan tabel tersebut total biaya overhead pabrik yang dikeluarkan CV Cita Mandiri pada tahun 2015 adalah sebesar Rp41.239.000,00. Dari total biaya overhead tersebut dapat ditentukan besarnya biaya yang digunakan untuk memproduksi keripik kentang per kemasan dengan membagi biaya overhead pabrik dengan total produksi pada tahun 2015. Sehingga biaya overhead pabrik per kemasan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Biaya Overhead Pabrik per kemasan} &= \frac{\text{Rp}37.399.000}{28800} \\ &= \text{Rp}1.298,5 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa biaya overhead pabrik yang digunakan untuk memproduksi keripik kentang adalah sebesar Rp1.298,5 per kemasan.

5.2.5 Biaya Non-Produksi

Biaya non-produksi merupakan biaya yang tidak berhubungan secara langsung dengan kegiatan proses produksi keripik kentang. Biaya yang merupakan non-produksi pada CV Cita Mandiri yaitu biaya pemasaran dan biaya administrasi. Biaya pemasaran perusahaan meliputi biaya web. CV Cita mandiri memasarkan produk melalui website sehingga perusahaan harus membayar biaya tersebut perbulan. CV Cita Mandiri tidak melakukan promosi menggunakan bosur ataupun pamphlet sehingga biaya pemasaran yang dikeluarkan hanya untuk biaya website saja. Sedangkan biaya administrasi yaitu biaya telepon yang digunakan untuk memesan bahan baku, pemesanan kemasan ataupun berhubungan dengan pelanggan. Biaya Non-Produksi CV Cita Mandiri pada tahun 2015 adalah sebagai berikut:

Tabel 11. Biaya Non-Produksi

Jenis Biaya	Jumlah
Biaya Pemasaran	Rp1.800.000,00
Biaya Administrasi	Rp2.400.000,00
Total Biaya	Rp4.200.000,00

Sumber : CV Cita Mandiri, 2016

Pada CV Cita Mandiri biaya pemasaran yang dikeluarkan adalah biaya pembayaran website dan pengiriman produk ke konsumen sekitar kota batu. Jika pengiriman lebih dari satu pick up maka biaya transportasi dibebankan kepada

konsumen. Pembayaran website pada tahun 2015 adalah sebesar Rp1.000.000,00 dan biaya transportasi adalah sebesar Rp800.000,00. Sedangkan biaya administrasi adalah biaya telepon dan handphone. Biaya telepon dan handphone masing-masing tiap bulannya adalah Rp100.000,00 sehingga biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk administrasi adalah sebesar Rp2.400.000,00 pada tahun 2015.

Berdasarkan tabel tersebut total biaya non-produksi yang dikeluarkan CV Cita Mandiri pada tahun 2015 adalah sebesar Rp4.200.000,00. Dari total biaya non-produksi tersebut dapat ditentukan besarnya biaya yang digunakan untuk memproduksi keripik kentang per kemasan dengan membagi biaya pemasaran dengan total dan juga pembagian biaya administrasi dengan total produksi. Sehingga biaya pemasaran per kemasan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Biaya pemasaran per kemasan} &= \frac{\text{Rp1.800.000}}{28800} \\ &= \text{Rp62,5} \\ \text{Biaya administrasi per kemasan} &= \frac{\text{Rp2.400.000}}{28800} \\ &= \text{Rp83,3} \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa biaya pemasaran yang digunakan untuk memproduksi keripik kentang adalah sebesar Rp62,5 per kemasan. Sedangkan biaya administrasi yang digunakan untuk memproduksi keripik kentang adalah sebesar Rp83,3 per kemasan.

5.2.6 Perhitungan Biaya Keseluruhan per Kemasan

Biaya keseluruhan merupakan total dari hasil perhitungan biaya produksi dan biaya non-produksi. Biaya produksi meliputi biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik sedangkan biaya non-produksi meliputi biaya pemasaran dan biaya administrasi. Keseluruhan biaya produksi dan non-produksi pada CV Cita Mandiri telah dihitung pada subbab sebelumnya. Perhitungan telah dilakukan pada masing—masing biaya yang dikeluarkan perusahaan selama tahun 2015. Perhitungan keseluruhan biaya per kemasan keripik kentang pada CV Cita Mandiri pada tahun 2015 akan dijabarkan pada tabel dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 12. Perhitungan Biaya Keseluruhan Per Kemasan Keripik Kentang

Jenis Biaya	Tahun 2015
Biaya Produksi	
- Biaya bahan baku langsung	Rp6.000,00
- Biaya tenaga kerja langsung	Rp2.600,00
- Biaya overhead pabrik	Rp1.298,5
Jumlah Biaya Produksi	Rp9898,5
Biaya Non-Produksi	
- Biaya Pemasaran	Rp62,5
- Biaya Administrasi	Rp83,3
Jumlah Biaya Non-Produksi	Rp145,8
Total biaya per kemasan	Rp10.044,3

Sumber : Data diolah dari CV Cita Mandiri, 2016

Berdasarkan tabel biaya keseluruhan diatas dapat dilihat bahwa jumlah biaya produksi jauh lebih banyak dibandingkan dengan jumlah biaya non-produksi. Jumlah biaya produksi per kemasan keripik kentang adalah sebesar Rp9898,5 sedangkan jumlah biaya non-produksi per kemasan keripik kentang adalah sebesar Rp145,8. Perbandingan jumlah biaya ini disebabkan total biaya produksi keripik kentang cukup banyak sedangkan biaya non-produksi hanya mencakup biaya pemasaran dan administrasi dengan biaya yang tidak besar pula. Sehingga total biaya keseluruhan yang dikeluarkan CV Cita Mandiri untuk setiap kemasan keripik kentang adalah sebesar Rp10.044,3.

5.2.7 Perhitungan Laba-Rugi

Pada penggunaan metode biaya tradisional hal yang penting dilakukan perusahaan adalah menghitung laba rugi. Perhitungan laba rugi dilakukan untuk mengetahui jumlah keuntungan atau kerugian yang diperoleh CV Cita Mandiri pada produksi keripik kentang selama tahun 2015. Data yang digunakan dalam perhitungan laba rugi merupakan data biaya produksi dan biaya nonproduksi pada tahun 2015 bukan data biaya perkemasan. Pada penyajian laporan laba rugi 2015 menggunakan *Drifting Cost* yaitu taksiran biaya berdasarkan data yang tersedia.

Berikut tabel laporan laba rugi keripik kentang CV Cita Mandiri pada tahun 2015 berdasarkan perhitungan metode biaya tradisional yaitu :

Tabel 13. Perhitungan laba rugi

Uraian	Jumlah
Harga Pokok Produksi	Rp285.079.000,00
Penjualan	Rp401.660.000,00
Laba Kotor	Rp116.581.000,00
Biaya Non-Produksi	Rp4.200.000,00
Laba Bersih	Rp112.381.000,00

Sumber : Data diolah dari CV Cita Mandiri, 2016

Berdasarkan tabel laporan laba rugi keripik kentang Cita Mandiri selama tahun 2015 dapat diketahui bahwa total harga Pokok Produksi sebesar Rp285.079.000,00. Penjualan yang diperoleh perusahaan dengan total penjualan 28.690 kemasan keripik kentang dengan harga Rp14.000,00 per kemasan adalah Rp401.660.000,00. Selisih antara penjualan dengan harga pokok produksi merupakan laba kotor perusahaan yaitu sebesar Rp116.581.000,00. Laba bersih yang diterima CV Cita Mandiri setelah dikurangkan dengan biaya non-produksi adalah sebesar Rp112.381.000,00.

Setelah dilakukannya perhitungan laba rugi maka dapat diketahui besarnya margin laba yang diperoleh CV Cita Mandiri berdasarkan biaya per kemasan keripik kentang yang digunakan dengan harga jual per kemasan keripik yang telah ditentukan yaitu sebesar Rp14.000,00 adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Margin Laba} &= \frac{\text{Harga Jual} - \text{Total Biaya}}{\text{Harga Jual}} \times 100 \% \\ &= \frac{\text{Rp14.000} - \text{Rp10.044,3}}{\text{Rp14.000}} \times 100 \% \\ &= 28,25\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas bahwa pada tahun 2015 dengan harga jual Rp14.000,00 per kemasan perusahaan memperoleh laba sebesar 28,25%. Hasil perhitungan margin laba perusahaan dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 14. Margin Laba Keripik Kentang

Tahun	Harga Jual per Kemasan	Biaya Per Kemasan	Margin Laba	
			Rp	%
2015	Rp14.000,00	Rp10.044,3	3.955,7	28,25%

Sumber : Data diolah dari CV Cita Mandiri, 2016

Dengan harga jual Rp14.000,00 per kemasan keripik kentang pada tahun 2015 dan biaya per kemasan yang dikeluarkan perusahaan adalah Rp10.044,3 maka margin laba yang diperoleh CV Cita Mandiri adalah sebesar Rp3.955,7, atau sekitar 28,25% per kemasan.

5.3 Analisis Penerapan *Target costing*

Metode biaya standar merupakan metode yang digunakan perusahaan dalam menentukan biaya standar sebagai acuan untuk penganggaran biaya produksi. Penggunaan metode biaya standar menyebabkan CV Cita Mandiri menetapkan harga jual keripik kentang setelah melakukan perhitungan biaya yang telah dikeluarkan. Perusahaan dapat mengetahui semua total produksi yang dikeluarkan setelah proses produksi selesai sehingga penetapan harga jual dihitung dari total biaya tersebut. Seiring dengan banyaknya pesaing produsen keripik kentang yang bermunculan membuat perusahaan sulit menaikkan harga jual produk tanpa mempertimbangkan harga jual para pesaing. Karena tidak dapat menaikkan harga jual maka perusahaan dalam memperoleh laba dari produksi keripik kentang kurang maksimal.

Hal ini menyebabkan perusahaan tidak mampu meningkatkan laba karena harus menyesuaikan harga pasar. Laba yang ditargetkan CV Cita Mandiri adalah sebesar 30%. Namun setelah mengolah data pengeluaran dan penjualan perusahaan dapat dilihat bahwa laba yang diterima perusahaan pada tahun 2015 hanya 28,25 %. Perusahaan belum memperoleh laba sesuai target yang diinginkan. Perusahaan belum menemukan metode yang tepat untuk dapat meningkatkan laba tanpa harus menaikkan harga jual. Maka dari itu CV Cita Mandiri perlu mencoba metode pengendalian biaya dengan mengefisienkan biaya produksi atau non-produksi agar target laba dapat terpenuhi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ferdinandus Himawan (2012), metode *target costing* dapat mengurangi pengeluaran biaya perusahaan sehingga biaya yang dikeluarkan perusahaan menurun dan laba yang diperoleh dapat meningkat. Sesuai dengan kondisi yang dialami CV Cita Mandiri maka metode *target costing* dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan laba tanpa harus menaikkan harga jual produk. Dengan mengetahui nilai biaya

yang efisien untuk memproduksi keripik kentang dengan metode *target costing* maka perusahaan dapat mencapai target laba yang diinginkan.

Setelah dilakukan metode biaya tradisional untuk menghitung biaya total produk keripik kentang maka selanjutnya akan dilakukan perhitungan dengan metode *target costing*. Data yang diperlukan dalam metode *target costing* adalah data harga jual produk keripik kentang yang telah ditetapkan perusahaan dan data mengenai target laba yang diinginkan perusahaan. Kemudian dari hasil analisis perhitungan dengan *target costing* tersebut akan diketahui besarnya biaya efisien yang digunakan perusahaan dalam produksi keripik kentang.

Berdasarkan beberapa literatur *target costing* memang jarang digunakan pada perusahaan agroindustri. Namun hal ini tidak menutup kemungkinan jika metode *target costing* dapat digunakan pada perusahaan agroindustri. Selain itu CV Cita Mandiri merupakan *price taker* sehingga perusahaan tidak dapat memasarkan produk dengan harga yang lebih tinggi dari harga pasar (para pesaing). Metode *target costing* mampu dijadikan acuan untuk mengendalikan biaya serta pengoptimalan laba perusahaan. Perhitungan dengan metode *Target costing* yaitu sebagai berikut:

Biaya Produksi = Harga Jual - Margin Laba yang diinginkan perusahaan

$T_{ci} = P_i - M_i$

Biaya Produksi = 14.000 - (30% x 14.000)
 = 14.000 - 4.200
 = Rp9.800,00

Berdasarkan perhitungan dengan metode *target costing* tersebut dapat diketahui bahwa CV Cita Mandiri untuk memperoleh laba yang diinginkan sebesar 30% dengan menggunakan harga jual keripik kentang yang sama yaitu sebesar Rp14.000,00 maka biaya efisien yang digunakan dalam produksi keripik kentang adalah sebesar Rp9.800,00 per kemasan. Sehingga dapat diketahui besar biaya keseluruhan yang efisien untuk memproduksi keripik kentang pada CV Cita Mandiri agar mencapai target laba 30% pada tahun 2015 adalah sebagai berikut:

Total Biaya Produksi dan Non-Produksi = Total Penjualan - Target Laba
 = 401.660.000 - 120.498.000
 = Rp281.162.000,00

Berdasarkan perhitungan total biaya perusahaan dalam memproduksi keripik kentang dengan metode *target costing* pada tahun 2015 dengan target laba sebesar 30% maka total biaya efisien yang dikeluarkan perusahaan adalah sebesar Rp281.162.000 dengan laba sebesar Rp120.498.000. sehingga margin laba dengan metode *target costing* adalah sebagai berikut:

Tabel 15. Perhitungan Margin Laba dengan Metode *Target Costing*

Tahun	Harga Jual per Kemasan	Biaya Per Kemasan berdasarkan <i>Target costing</i>	Margin Laba	
			Rp	%
2015	Rp14.000,00	Rp9.800,00	Rp4.200	30%

Sumber : Data diolah dari CV Cita Mandiri, 2016

Dengan menggunakan metode *target costing*, margin laba yang diperoleh sebesar Rp4.200,00 atau 30% per kemasan dengan menggunakan harga jual yang sama yaitu Rp14.000,00 per kemasan keripik kentang.

5.4 Perbandingan Hasil Analisis

Setelah menghitung total biaya yang dikeluarkan dengan menggunakan metode biaya standar yang biasa digunakan perusahaan dan menghitung biaya total dengan metode *target costing* diperoleh hasil yang berbeda antara metode tersebut. Terdapat selisih biaya yang diperoleh antara penggunaan metode biaya standar dengan metode *target costing*. Selisih biaya yang diperoleh kemudian dibandingkan. Perbandingan Total Biaya metode biaya standar dan metode *target costing* yaitu :

Tabel 16. Perbandingan Biaya Total Per Kemasan

Tahun	Biaya Tradisional	Biaya <i>target Costing</i>
2015	Rp10.044,3	Rp9.800
Selisih		Rp244,3

Sumber : Data diolah dari CV Cita Mandiri 2016

Hasil dari perbandingan tersebut dapat dilihat bahwa selisih biaya total per kemasan sebesar Rp244,3 per kemasan. Dengan menggunakan metode *target costing* biaya dapat diturunkan sebesar Rp244,3 dari biaya total dengan metode tradisional. Walaupun selisih biaya antara metode biaya standar dengan metode

target costing tidak terlalu besar namun dengan penurunan biaya sebesar Rp244,3 per kemasannya akan menaikkan laba perusahaan.

Perbandingan biaya total menurut metode biaya standar dengan metode target costing dalam produksi keripik kentang selama tahun 2015 dapat dilihat pada tabel dibawah ini yaitu:

Tabel 17. Perbandingan Total Biaya Tradisional dan Target Costing

Tahun	Biaya Tradisional	Biaya target Costing
2015	Rp285.079.000	Rp281.162.000
Selisih		Rp3.917.000

Sumber : Data diolah dari CV Cita Mandiri, 2016

Berdasarkan perhitungan menggunakan metode biaya standar dan metode target costing dapat dilihat bahwa biaya dengan metode biaya standar lebih besar dibandingkan metode target costing. Selisih total biaya antara tradisional dengan target costing adalah Rp3.917.000,00. Besarnya selisih biaya tersebut adalah biaya yang harus dihemat oleh CV Cita Mandiri untuk dapat memperoleh laba 30% sesuai yang diinginkan. Jika perusahaan menerapkan metode target costing dalam pengendalian biaya produksi dengan mengefisienkan biaya tersebut maka perusahaan akan mampu mengoptimalkan laba hingga 30%.

5.5 Analisis Rekayasa Nilai (*Value engineering*)

Setelah melakukan perhitungan biaya total pada keripik kentang CV Cita Mandiri dengan dua metode yang berbeda yaitu metode biaya standar dan metode *target costing* terdapat selisih biaya antara kedua metode tersebut. Hal tersebut berarti perusahaan telah mengeluarkan biaya yang lebih besar dari biaya yang efisien dalam memproduksi keripik kentang. CV Cita Mandiri seharusnya bisa memperoleh laba optimal jika dapat menekan biaya sebesar selisih biaya yang telah dihitung. Sehingga perusahaan dapat mencapai laba yang diinginkan yaitu sebesar 30% dengan harga jual Rp14.000,00 per kemasannya.

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan sebelumnya terkait selisih biaya total dengan penggunaan metode biaya standar dan metode *target costing*, maka perusahaan selanjutnya dapat melakukan penurunan biaya dengan mengacu pada biaya efisien sehingga dapat mengoptimalkan laba perusahaan. Berdasarkan

hasil perhitungan total biaya selisih antara biaya tradisional dengan biaya dengan target costing adalah sebesar Rp244,3 per kemasan. Sedangkan biaya total keseluruhan memiliki selisih sebesar Rp3.917.000,00. Pada metode *target costing*, tahap yang selanjutnya digunakan untuk dapat menekan biaya adalah rekayasa nilai. Pada tahap rekayasa nilai perusahaan mengevaluasi biaya yang dapat ditekan selama proses produksi keripik kentang. Pada tahap ini penulis mencoba membantu perusahaan dalam analisis rekayasa nilai untuk produk keripik kentang dengan data yang sudah diolah diawal.

CV Cita Mandiri dalam memproduksi keripik kentang mengeluarkan dua jenis biaya yaitu biaya produksi dan non-produksi. Kedua biaya ini akan dievaluasi masing-masing. Pada biaya produksi terdapat tiga komponen biaya yaitu biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Biaya yang dievaluasi pada biaya non-produksi adalah biaya pemasaran dan biaya administrasi.

Bahan baku langsung yang digunakan dalam produksi keripik kentang adalah kentang. Kentang merupakan hasil pertanian memiliki harga yang fluktuatif serta merupakan produk musiman. Harga jual kentang dari petani juga tidak stabil karena harga yang ditawarkan berbeda setiap musimnya sehingga penulis tidak dapat melakukan penurunan biaya pada bahan baku langsung karena harga kentang tidak tentu.

Biaya yang dievaluasi selanjutnya adalah tenaga kerja langsung. Pada CV Cita Mandiri tenaga kerja yang terlibat dalam produksi kentang adalah sebanyak tujuh orang karyawan tetap. Masing-masing pekerja menerima upah yang berbeda antara pekerja satu dengan yang lainnya. Namun setiap orang menerima upah yang sama tiap bulannya. Pada kesempatan ini rekayasa nilai juga tidak dapat dilakukan karena tipe tenaga kerja pada perusahaan adalah tenaga kerja tetap. Pada tenaga kerja tetap akan sulit dilakukan rekayasa nilai karena upah masing-masing pekerja tidak sama.

Biaya *overhead* pabrik yang terdapat pada produksi keripik kentang terdiri dari biaya bahan penolong, biaya kemasan, biaya pemeliharaan alat produksi biaya bahan bakar, dan biaya listrik dan air. Pada biaya bahan penolong terdiri dari bumbu yang digunakan seperti bawang putih garam dan pemanis.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan harga dari bahan penolong sudah termasuk harga yang murah karena perusahaan membeli dari langganan. Selain itu harga bawang putih juga fluktuatif. Maka rekayasa nilai pada biaya bahan penolong juga tidak dapat dilakukan penurunan biaya.

Biaya kemasan yang dikeluarkan CV Cita Mandiri dalam produk keripik kentang adalah biaya kemasan yang dipesan dari Bandung. Kemasan yang digunakan perusahaan adalah kemasan plastik bening dengan model *standing pouchwith zipper* atau kemasan berdiri dengan klip. Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk kemasan adalah Rp960 per kemasan. Biaya tersebut sudah termasuk stiker dan logo perusahaan pada kemasan. Perusahaan dalam melakukan pemesanan kemasan selalu dalam jumlah yang sama tiap bulan yaitu 3.000 kemasan. Rekayasa nilai memungkinkan dilakukan pada biaya kemasan karena perusahaan menggunakan kemasan *standing pouchwith zipper* dengan harga Rp960, padahal perusahaan bisa saja menggunakan kemasan dengan kualitas yang sama yaitu *standing pouch nonzipper* dengan harga Rp850. Meskipun kemasan yang digunakan tanpa *zipper* tidak akan mengurangi kualitas kemasan keripik. Karena keripik kentang dipasarkan dengan ukuran 100 gram sehingga memungkinkan keripik akan habis dalam satu kali konsumsi. keripik juga akan dapat ditutup dengan menggunakan Sealer atau alat yang digunakan untuk menutup kemasan keripik kentang. Perusahaan juga menggunakan alat ini untuk menutup kemasan pada keripik-keripik lain. Selain harga kemasan lebih murah, perusahaan juga dapat melakukan pemesanan kemasan sesuai kebutuhan, atau dapat memesan sebanyak 2.500 kemasan perbulannya agar dapat menghemat pengeluaran biaya. Karena berdasarkan data produksi dapat dilihat hasil produksi keripik kentang hanya berkisar 2.000an kemasan per bulannya. Hanya pada bulan tertentu saja produksi mencapai 3.000 kemasan. Sehingga jika dilakukan pemesanan sebesar 2.500 kemasan perbulan masih dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

Biaya yang dikeluarkan untuk pemeliharaan alat juga tidak memungkinkan untuk dilakukan rekayasa nilai karena biaya yang dikeluarkan untuk pemeliharaan berbeda-beda. Biaya yang dikeluarkan tergantung pada penggunaannya, selain itu alat yang digunakan juga sederhana. Biaya yang dikeluarkan biasanya adalah

biaya perbaikan alat pasrahan atau biaya perawatan sealer dan juga biaya penggantian jika ada alat produksi yang sudah tidak layak pakai. Sehingga biaya yang dikeluarkan tidak sama tiap bulannya.

Biaya bahan bakar yang dikeluarkan CV Cita Mandiri adalah untuk menggoreng keripik yang telah dikeringkan. Bahan bakar yang dipakai adalah gas elpiji berukuran 3kg. Penggunaan gas elpiji 3 kg dirasa cukup hemat dibandingkan penggunaan gas elpiji lain. Karena dalam proses penggorengan yang dilakukan juga menggunakan api yang tidak terlalu besar agar keripik kentang dapat matang keseluruhan. Pada biaya bahan bakar juga tidak dapat dilakukan rekayasa nilai karena perusahaan telah menggunakan bahan bakar yang murah. Begitu juga dengan pemakaian listrik dan air tidak dapat dilakukan rekayasa nilai sebab biaya yang dikeluarkan perusahaan tidak sama perbulannya.

Selanjutnya adalah biaya non-produksi yang terdiri dari biaya pemasaran dan biaya administrasi. Pada masing-masing biaya non-produksi ini tidak dapat dilakukan penurunan biaya. Pada biaya pemasaran yang dilakukan adalah dengan pemasaran melalui website hal ini tidak dapat direkayasa nilai sebab CV Cita Mandiri juga membutuhkan website agar dapat memasarkan produknya keluar kota. Begitu juga dengan biaya administrasi yaitu biaya pulsa yang digunakan untuk berkomunikasi dengan konsumen maupun pemesanan bahan baku. Biaya tidak dapat ditekan sebab biaya telepon tidak dapat dikontrol penggunaannya.

Setelah dilakukan evaluasi terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam memproduksi keripik kentang, maka rekayasa nilai yang dapat dilakukan adalah terhadap biaya *overhead* pabrik khususnya biaya kemasan. Apabila perusahaan menggunakan kemasan tanpa *zipper* maka akan menghemat biaya dan juga pemesanan yang dilakukan perbulannya dapat dikurangi dari 3.000 menjadi 2.500 kemasan per bulan. Rekayasa nilai yang dilakukan pada biaya kemasan ini adalah upaya penurunan biaya agar biaya yang dikeluarkan perusahaan dapat ditekan sehingga HPP perusahaan berkurang. Perhitungan biaya produksi dengan menggunakan kemasan *standing pouch* tanpa *zipper* dapat dilihat pada lampiran 6. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, biaya kemasan yang dikeluarkan perusahaan pada tahun 2015 adalah Rp25.500.000,00. Jika perusahaan menggunakan kemasan tanpa *zipper* dan dengan volume pemesanan

2.500 maka biaya produksi akan menurun. Berikut akan disajikan perbandingan biaya keseluruhan sebelum dan sesudah rekayasa nilai yaitu:

Tabel 18. Biaya Keseluruhan Sebelum dan Setelah Rekayasa Nilai

Jenis Biaya	Sebelum Rekayasa Nilai	Setelah Rekayasa Nilai
Biaya produksi		
Bahan Baku Langsung	Rp172.800.000	Rp172.800.000
Tenaga Kerja Langsung	Rp74.880.000	Rp74.880.000
Biaya Overhead Pabrik		
- Bahan Penolong	Rp780.000	Rp780.000
- Biaya Kemasan	Rp34.560.000	Rp25.500.000
- Biaya Pemeliharaan alat	Rp480.000	Rp480.000
Biaya Bahan Bakar	Rp384.000	Rp384.000
Biaya Listrik dan Air	Rp1.195.000	Rp1.195.000
Jumlah Biaya Produksi	Rp285.079.000	Rp27.019.000
Biaya Non-Produksi		
Biaya Pemasaran	Rp1.800.000	Rp1.800.000
Biaya Administrasi	Rp2.400.000	Rp2.400.000
Jumlah Biaya Non-Produksi	Rp4.200.000	Rp4.200.000
Biaya Total	Rp289.279.000	Rp280.219.000

Sumber : Data diolah dari CV Cita Mandiri, 2016

Biaya total keseluruhan produk keripik kentang CV Cita Mandiri sebelum dilakukan rekayasa nilai adalah sebesar Rp289.279.000,00 dan setelah dilakukan rekayasa nilai adalah sebesar Rp280.219.000,00. Selisih biaya sebelum dan sesudah rekayasa nilai adalah Rp9.060.000,00. Biaya total yang dikeluarkan perusahaan setelah pemakaian kemasan tanpa *zipper* dan volume pemesanan menjadi 2.500 kemasan lebih rendah dari biaya yang telah ditargetkan. Itu berarti target biaya keripik kentang telah tercapai dan perusahaan telah mencapai laba yang diinginkan.

Margin laba yang diperoleh perusahaan dengan menggunakan metode target costing setelah rekayasa nilai adalah Rp4.270,27. Begitu pula dengan hasil total biaya per kemasan keripik kentang setelah dilakukan rekayasa nilai menjadi sebesar Rp9.729,73. Perhitungan margin laba dapat dilihat pada lampiran. Setelah dilakukan rekayasa nilai terhadap biaya kemasan keripik kentang maka perusahaan dapat mencapai laba yang diinginkan yaitu 30%. Hal ini berarti jika

CV Cita Mandiri menggunakan metode target costing dalam pengendalian biaya produksi keripik kentangnya maka perusahaan dapat mengoptimalkan laba sesuai target yang diinginkan perusahaan.

