

Peran Dan Kaitan Activity Based Costing Dalam Target Costing

6

Oleh: Jaka Isgiyarta

Perkembangan perekonomian dalam akhir abad ke-20 sangat dramatis, batasan-batasan wilayah negara semakin tidak berfungsi untuk menghadapi gelombang ekonomi, misalnya untuk negara-negara Asia Pasifik yang tergabung dalam APEC sudah memproklamirkan ekonomi pasar bebas pada tahun 2010 untuk negara maju dan 2020 untuk negara-negara yang sedang berkembang, hal ini sesuai dengan pernyataan Deklarasi Bogor November 1994. Sedangkan untuk negara ASEAN sesuai hasil pertemuan KTT Bangkok pada akhir tahun 1995 telah menyepakati untuk mempercepat terlaksanannya ekonomi pasar bebas pada tahun 2003.

Kondisi lain yang mempercepat adanya ekonomi pasar bebas adalah kemajuan di bidang teknologi informasi dan transportasi, dimana hubungan negara satu dengan negara lain semakin mudah dan tidak dapat dikendalikan oleh pemerintah masing-masing negara, misalnya jaringan internet telah menyebabkan seseorang dengan sangat mudah memperoleh

informasi dari segala penjuru dunia.

Kondisi pasar dengan tingkat persaingan tinggi telah menggeser kekuatan pasar, yaitu dari produsen ke konsumen. Produsen harus mampu memuaskan konsumen, produsen tidak dapat memproduksi barang sesuai dengan kehendak mereka sendiri, baik itu yang berkaitan dengan harga maupun atribut-atribut kualitas produk. Kombinasi konsep activity based costing dengan target costing sangat diperlukan untuk mengantisipasi kondisi persaingan yang semakin kompetitif. Konsep activity based costing sangat membantu dalam menganalisis kos produk agar target costing dapat terpenuhi dengan tidak mengurangi persyaratan produk yang dikehendaki oleh konsumen. Dalam target costing, kegiatan proses produksi akan semakin komplek. Perusahaan tidak hanya memperhatikan bagaimana menjalankan produksi, tetapi juga harus melakukan analisis pasar, agar produk perusahaan laku dijual dan mendapatkan laba dengan layak.

A. PENDAHULUAN

PERKEMBANGAN perekonomian dalam akhir abad ke-20 sangat dramatis, batasan-batasan wilayah negara semakin tidak berfungsi untuk menghadapi gelombang ekonomi, misalnya untuk negara-negara Asia Pasifik yang tergabung dalam APEC sudah memproklamirkan ekonomi pasar bebas pada tahun 2010 untuk negara maju dan 2020 untuk negara-negara yang sedang berkembang, hal ini sesuai dengan pernyataan Deklarasi Bogor Nopember 1994. Sedangkan



JAKA ISGIYARTA
Staf Pengajar FE dan
Program MM UNDIP
Lulus Fakultas Ekonomi
UNDIP Jurusan Akuntansi
tahun 1992 dan menye-
lesaikan S2 Program Pasca
Sarjana UGM dengan dana
URGE th. 1997

untuk negara ASEAN sesuai hasil pertemuan KTT Bangkok pada akhir tahun 1995 telah menyepakati untuk mempercepat terlaksananya ekonomi pasar bebas pada tahun 2003. Kondisi lain yang mempercepat adanya ekonomi pasar bebas adalah kemajuan di bidang teknologi informasi dan transportasi, dimana hubungan negara satu dengan negara lain semakin mudah dan tidak dapat dikendalikan oleh pemerintah masing-masing negara, misalnya jaringan internet telah menyebabkan seseorang dengan sangat mudah

memperoleh informasi dari segala penjuru dunia.

Akuntansi, sebagai alat ekonomi, harus menyesuaikan dengan kondisi yang jauh berbeda dengan kondisi perekonomian sebelum tahun 1980-an. Perubahan yang secara langsung mempengaruhi bidang akuntansi, khususnya dalam *Cost Management System (CMS)*, yaitu perubahan struktur pembiayaan perusahaan dan kekuatan konsumen dalam memilih produk semakin kuat (*choosy*). Struktur pembiayaan sebelum tahun 1980-an adalah *labour intensif*, struktur pembiayaan ini lebih dikenal struktur pembiayaan tradisional, sedangkan struktur pembiayaan tahun 1980-an bersifat *capital intensive*. Kondisi ini diawali dengan program robotisasi, *computer aided design (CAD)*, *flexible manufacturing systems* pada perusahaan-perusahaan besar di

Jepang.

Perubahan yang kedua adalah kekuatan konsumen semakin besar dalam menentukan produk yang diperlukannya. Konsumen yang satu dengan yang lain memunyai pilihan yang berbeda, hal ini terjadi oleh perbedaan selera, pendapatan, pendidikan, lingkungan, dan lain-lain. Perbedaan keinginan konsumen ini kemungkinan besar timbul karena keberhasilan pendidikan, kemajuan teknologi informasi, naiknya taraf kemakmuran, dan lain-lain. Kondisi demikian akan

mengakibatkan konsumen akan terpecah dalam kelompok-kelompok kecil pangsa pasar sebagai cerminan selera atau kepuasan yang berlainan. Sehingga perusahaan harus menentukan kualitas ataupun jenis produk yang sesuai dengan pangsa pasar yang dipilih.

Perubahan-perubahan seperti yang telah disebutkan di atas menjadikan bahan pemikiran bagi para akuntan untuk memberikan informasi yang tepat mengenai harga pokok suatu produk, dan proses penentuan harga pokok produk. Ide yang muncul dalam cost management system untuk menghadapi perubahan tersebut dan sebagai tanggung jawab akuntan untuk memberikan informasi yang tepat dalam pengambilan keputusan antara lain adalah *Activity Based Costing* (ABC) dan *Target Costing*.

B. TUJUAN COST MANAGEMENT SYSTEM (CMS)

ADA perbedaan pokok antara konsep penentuan harga tradisional dengan konsep CMS, konsep CMS lebih komprehensif daripada konsep tradisional. Dalam konsep penentuan harga tradisional memfokuskan pada pelaporan harga pokok, nilai persediaan dalam neraca, dan berdasarkan perpektif historis. Sedangkan dalam konsep CMS lebih bersifat proaktif, fokus utama adalah perencanaan, pengelolaan, dan pengurangan kos, dan ini tidak berarti tidak perlu adanya pelaporan kos secara aktual.

Beberapa manfaat yang diperoleh dari CMS menurut Berliner, dkk (1988, p.3) adalah sebagai berikut :

- Continual improvement in eliminating non-value added costs.
- Activity accounting.
- Externally driven targets, including target cost.
- Improved traceability of costs to management reporting objectives.

Cost management system yang didefinisikan sebagai perencanaan pengelolaan dan pengendalian mempunyai tujuan seperti berikut (Berliner dkk, 1988, p.10)

- To identify the cost of resources consumed in performing significant activities of the firm (accounting models and practices).
- To determine the efficiency and effectiveness of the activities performed (performance measurement).
- To identify and evaluate new activities that can improve the future performance of the firm (investment management).
- To accomplish the three previous objectives in an environment characterized by changing technology (manufacturing practices).

Sedangkan sasaran CMS antara lain adalah membantu dalam

Labour (15%)		Labour (5%)	
Material (50%)		Material (55%)	
Overhead (35%)		Technology	40%
		Overhead Traceable	
		Non-Traceable	

Sumber: How Much Does That Product Really Cost. (Raffish, p.132)

Gambar-1 : Trend Kos Produk

merunut ulang (*traceability*) dari kos. Dalam konsep tradisional, kos-kos signifikan yang dapat dikaitkan dalam produk, proses, atau proyek digolongkan dalam kos overhead, kemudian kos overhead tersebut dalokasikan secara arbitrair atau hubungan-sembarang, sehingga memberikan kos produk yang tidak tepat.

Selain itu, CMS akan membantu perusahaan dalam mengoptimalisasi kinerja siklus-umur (*life-cycle performance*). Total keuntungan suatu produk tergantung dari penghapusan yang dibuat dalam tahap-tahap perekayasaan, pabrikasi, dan pendukung siklus umur produk. Salah satu hal yang penting dalam pengembangan konsep siklus-umur adalah kapitalisasi kos-kos yang biasanya dalam konsep tradisional dijadikan beban pada saat dikeluarkan.

C. ACTIVITY BASED COSTING

SEPERTI telah dikemukakan di atas, struktur pembiayaan perusahaan telah mengalami perubahan

dari labour intensif menuju capital intensif. Pada kondisi labour intensif, atau lebih dikenal akuntansi kos tradisional (*traditional cost accounting*), kos overhead tidak

begitu signifikan bila dibandingkan dengan elemen kos bahan baku dan tenaga kerja langsung.

Alokasi kos overhead tersebut bilamana dilakukan secara arbitrair, tanpa melihat hubungan antara kos tersebut dengan produk, maka perhitungan kos produksi masih dapat dikatakan realistis. Lebih-lebih perusahaan masih sebagai penentu kebutuhan konsumen, kesalahan penentuan kos produk tidak akan mempengaruhi permintaan produk perusahaan.

Dalam kondisi capital intensif, elemen kos overhead merupakan komponen kos yang sangat signifikan, dan kos tenaga kerja langsung menjadi kurang signifikan. Kondisi ini dapat dilihat dalam gambar trend kos produk seperti tampak pada Gambar 1.

Berdasarkan gambar tersebut dapat, kos overhead mengalami kenaikan dari 35% menjadi 40%, sedangkan kos tenaga kerja langsung dari 15% turun menjadi 5%. Bilamana teknik perhitungan kos produk tradisional masih digunakan, terutama alokasi kos overhead,

maka hasil perhitungan kos produk akan mengalami distorsi, hasil perhitungan tidak memberikan gambaran yang realistis. Lebih-lebih dalam kondisi persaingan produk yang semakin tajam, dan penentu produk laku dijual atau tidak tergantung pada konsumen.

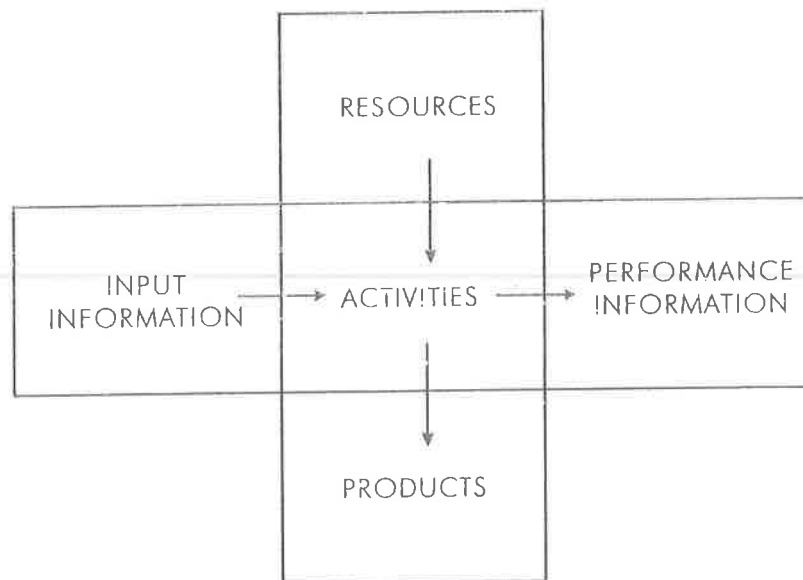
Pemahaman ulang akan konsep dan informasi kos perlu dilakukan untuk mencari teknik-teknik lain yang dapat memberikan informasi harga produk dengan tepat, misalnya perhitungan kos produk berdasarkan aktivitas yang telah dilakukan atau dikenakan untuk produk tersebut (Activity Based Costing).

Dalam activity based costing, aktivitas-aktivitas perusahaan dapat dikelompokkan seperti yang dikemukakan IFAC (1995, p.27)

sebagai berikut :

- Value-added and Essential.
- Value added but non-Essential.
- Non-value-added but Essential.
- Non-value-added and non-Essential.

Penentuan suatu aktivitas itu mempunyai nilai tambah atau tidak, demikian juga suatu aktivitas itu penting atau tidak sangat tergantung dari dimensi kualitas dan atribut-atribut produk yang telah dipilih oleh perusahaan. Tentunya dimensi kualitas dan atribut produk ini berdasarkan kebutuhan segmen pasar yang akan dilayani oleh perusahaan. Menurut Garvin (1988), dimensi-dimensi kualitas itu dapat didefinisikan



Sumber: How Much Does That Product Really Cost. (Raffish, p.134)
 Gambar-2 : Model Logika Activity Based Costing

sebagai berikut:

1. *Performance* : Primary operating characteristic of a product. Example: acceleration, handling, cruising speed, and comfort in an automobile.
2. *Features* : Enhancements that supplement a product's basic functioning. Example: free drinks on a plane flight, permanent press cycle on a washing machine, automatic tuners on a color television set.
3. *Reliability* : Probability that a product will malfunction or fail within a specified period of time.
4. *Conformance*: Degree to which a product's design and operating characteristics meet pre-established standards.
5. *Durability* : Measure of product's life.
6. *Serviceability* : Speed, courtesy, competence, and easy of repair of a product.
7. *Aesthetic* : Individual reactions to how a product looks, feels, sounds, tastes, or smells.
8. *Perceived quality* : Inference drawn about product quality from various sources, such, as tangible and intangible aspects of the product, advertising, brand image, and company reputation.

D. TARGET COSTING.

SEPERTI yang telah disebutkan di atas, dalam ekonomi era kompetisi, dan segmentasi pasar yang begitu tajam, maka perusahaan

dalam memproduksi barang masih berpegang pada asumsi produksi massa (*mass production*) tidak akan dapat mencapai hasil yang optimal, perusahaan harus mengubah asumsi tersebut pada *mass customization*. Perusahaan harus menyesuaikan pada kehendak konsumen yang dipilih untuk dilayani. Selain itu, perusahaan harus selalu mengadakan perbaikan produk secara terus-menerus agar perusahaan dapat mempertahankan pelanggannya, karena pelanggan sekarang itu selernya selalu berkembang sesuai dengan informasi yang beredar, tingkat pendidikan, tingkat penghasilan, lingkungan, dan lain-lain.

Kondisi produk dan selera yang selalu berubah, mengharuskan perusahaan untuk selalu melakukan penelitian pasar akan daya beli, produk pesaing, selera konsumen, siklus umur produk, supplier dan lain-lain. Informasi ini sangat penting untuk menentukan harga yang pantas untuk produk perusahaan. Bilamana perusahaan menentukan harga jual yang melebihi kemampuan daya beli konsumen dalam pangsa pasar yang telah dipilih, maka konsumen akan berpindah pada produk perusahaan lain yang sesuai dengan kemampuannya.

Situasi pasar yang penuh persaingan dan pergeseran kekuatan pada konsumen, menjadikan penentuan harga jual tradisional, yaitu harga pokok produksi ditambah margin laba sudah tidak sesuai lagi. Sebetulnya, besarnya harga jual tidak

TABEL HASIL SURVEI PENERAPAN
METODE TARGET COSTING
DI NEGARA JEPANG PADA TAHUN 1991-1992

JENIS INDUSTRI	BANYAKNYA PERUSAHAAN (%)
1. Perusahaan Otomotif	100,00
2. Perusahaan Elektronik	88,50
3. Perusahaan Perlengkapan Modal	82,80
4. Perusahaan Perlengkapan Presisi	75,00
5. Perusahaan Farmasi	31,30
6. Perusahaan Makanan	28,60
7. Perusahaan Baja	23,10
8. Perusahaan Kertas dan Pulp	00,00

Sumber: Target Costing - Practice and Implementation,
Philippe Lorino, p.102.

terkait dengan kos produksi, karena harga jual ditentukan oleh faktor-faktor di luar perusahaan, seperti yang telah disebutkan di atas, yaitu tingkat daya beli, selera, dan kondisi pesaing. Dari hasil penelitian pasar, seperti yang telah diungkapkan di atas, maka perusahaan akan mampu memperkirakan harga yang pantas atas suatu produk dengan atribut-atribut yang melengkapinya, harga yang pantas itu akan menjadi harga jual patokan. Berawal dari sinilah, konsep target costing mulai dikembangkan.

Target costing dikembangkan pertama kali oleh perusahaan Toyota pada tahun 1965. Sekarang ini, metode penentuan harga target costing banyak digunakan oleh perusahaan otomotif dan elektronika yang hampir setiap tahun memperkenalkan jenis produk baru atau mengalami perubahan desain.

Berikut ini hasil survey penerapan metode target costing pada perusahaan-perusahaan Jepang pada tahun 1991-1992.

Dari tabel di atas, nampak sekali penerapan metode target costing banyak dilakukan oleh perusahaan yang selalu melakukan perubahan-perubahan produk dan atau disain produk, seperti perusahaan otomotif, elektronik, perlengkapan modal, dan perlengkapan presisi.

Sedangkan untuk perusahaan yang memproduksi barang-barang yang sifatnya stabil, sedikit sekali yang menggunakan metode target costing. Bahkan untuk perusahaan kertas dan pulp tidak ada yang menggunakan metode target costing.

Konsep sentral dari target costing meliputi: target harga jual (*target price*), laba target (*target profit*), dan kos produksi target (*target cost*). Hubungan ketiga konsep sentral itu

menurut Barliner (1988, p.9) adalah sebagai berikut :

$$TC = SP - TP$$

TC = Target Cost
 SP = Selling Price
 (for the target market share)
 TP = Target Profit (desired profit)

Berdasarkan pendapat Lorino (1994, p.81) persamaan tersebut mempunyai kontradiksi dalam dua kemungkinan kombinasi, yaitu :

- Dalam 'primary school' dari persamaan $SP = TC + TP$ hanya relevan pada pasar penjual, dimana perusahaan dapat menekankan pada kebijakan harga, biasanya diterapkan pada kondisi pasar yang persaingannya tidak begitu tajam.
- Dengan $TP = SP - TP$, harga jual merupakan batasan dalam pasar (constraint market), kos merupakan batasan yang sangat kaku, perusahaan harus memilih ya atau tidak, sesuai dengan tingkat laba yang dikehendaki oleh perusahaan tersebut. Pendekatan ini akan dapat diterapkan tanpa keragu-raguan untuk tingkatan sub-kontraktor, dimana tidak ada pengendalian atas disain produk, dan kekuatan negosiasi yang terbatas.

Dalam kasus umum, atas pertimbangan keahlian dan teknologi,

perusahaan dapat menghitung kos yang secara normal dapat diterima dari suatu produk baru, kos ini biasanya lebih dikenal sebagai perkiraan kos (Estimated Cost/EC). Perkiraan kos biasanya lebih besar daripada kos target. Rumusan target costing akan menjadi lebih jelas dan lengkap dalam persamaan berikut ini (Lorino, 1994, p.82).

$$\text{Absorption of } \Delta = EC - TC = EC - (SP - TP)$$

EC = Estimated Cost
 TC = Target Cost
 SP = Selling Price (for the target market share)
 TP = Target Profit (desired profit)

Dari rumusan baru di atas, secara eksplisit target costing sangat tergantung dari kondisi pasar, pasar sebagai pengarah kos (*market-driver cost*) (Tanaka, 1993). Aktivitas target costing akan meliputi pengidentifikasian dan pengukuran pasar, dan pencapaian perbaikan atau perubahan tujuan. Konsep tersebut melibatkan normalisasi dan sistemisasi dari perubahan manajemen, perubahan perencanaan, identifikasi dan perencanaan dari persyaratan untuk melakukan perubahan-perubahan mendasar dan radikal.

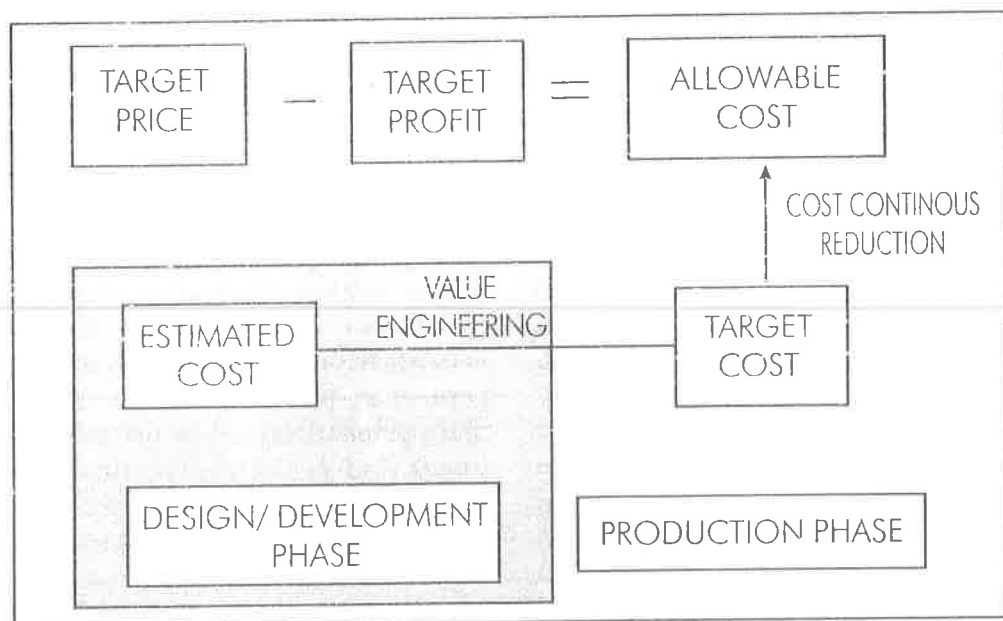
Tujuan target costing bukanlah untuk meminimalkan kos produk, tetapi untuk meningkatkan total laba produk (Cooper, R., Chew, Bruce. R., 1996). Dalam penentuan harga cara ini, perusahaan akan melangkah

melakukan proses produksi setelah mereka melakukan penelitian pasar dan kemudian menentukan target kos yang layak. Departemen penelitian dan pengembangan mengajukan rancangan produk dengan atribut-atribut yang dikehendaki dalam hasil penelitian dan pengajuan rancangan kos produknya. Bilamana rancangan kos produk tidak sesuai dengan target kos, maka departemen penelitian dan pengembangan akan melakukan perubahan-perubahan dengan tetap memperhatikan atribut-atribut yang dikehendaki, bilamana tidak mungkin, perusahaan akan menghentikan proses produksi. Dalam konsep peminimalan biaya, perusahaan akan selalu melakukan pengurangan kos produksi, tetapi

tidak pernah berpikir apakah produk tersebut laku dijual di pasar atau diterima oleh konsumen.

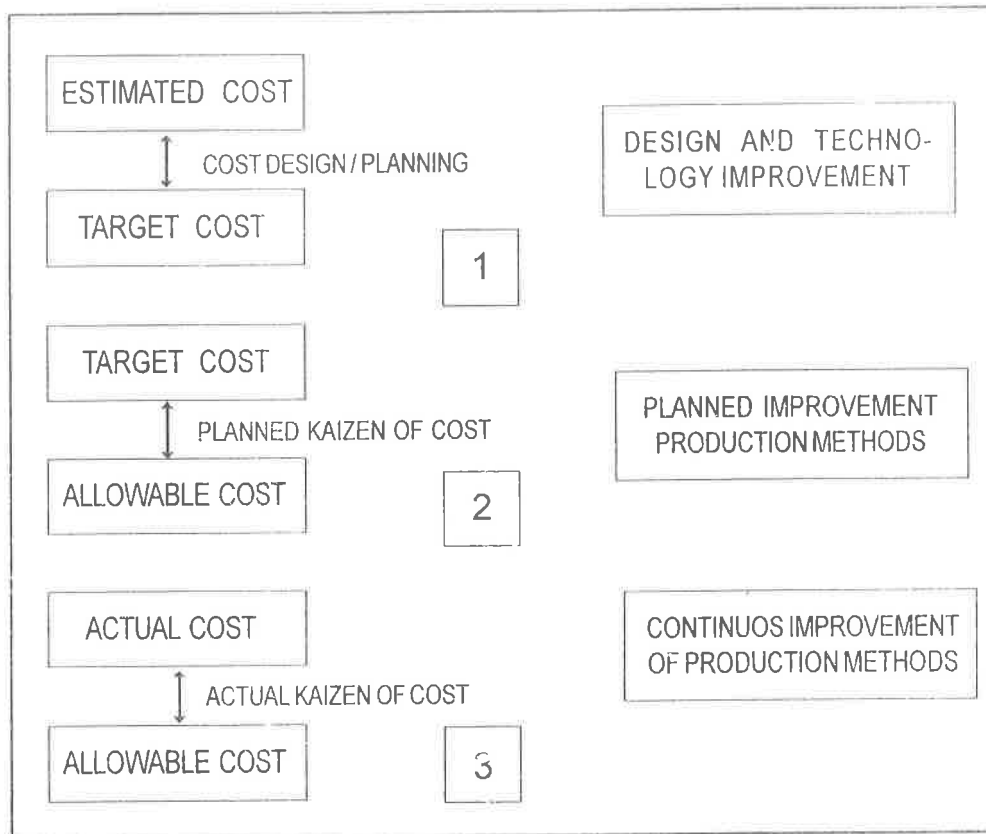
Proses penyesuaian antara kos target dengan rancangan kos produk dapat dilakukan dengan dua cara yaitu optimisasi rancangan produk dan optimisi operasi dalam aspek teknis khususnya dalam operasi produksi (continuous reductions of operations costs atau cost kaizen) (Lorino, 1994, p.86). Gambar 3 dan 4, menunjukkan skema proses penyesuaian kos target dengan rancangan kos produk yang diterapkan dalam perusahaan TOYOTA dan Sakura.

Dalam perusahaan Toyota untuk mencapai kos target dilakukan dengan dua cara yaitu perekayasaan nilai (value engineering) dan



Sumber: Target costing - Toolbox or organisational learning process, p.86

Gambar 3 : Pendekatan Target Costing pada TOYOTA



Sumber: Target costing - Toolbox or organisational learning process, p.94

Gambar 4 : Pengendalian kos Sakurai's model

pengurangan kos berlanjutan (*cost continuous reduction/cost kaizen*). Sedangkan dalam perusahaan Sakura, dalam penyesuaian kos dilakukan dengan tiga cara, yaitu: perbaikan teknologi dan rancangan, perbaikan rencana metode produksi, dan perbaikan metode produksi berlanjutan. **gambar 4**

Hal yang sangat penting dan mempunyai pengaruh kuat dalam

target costing adalah perekrasan nilai dan diversifikasi dalam Reduksi Biaya. Perekrasan nilai (*value engineering*) merupakan bagian yang sangat penting dalam optimisasi rancangan produk. Perekrasan nilai merupakan tindakan yang penting dalam menterjemahkan keinginan pasar ke istilah solusi teknik. Perusahaan yang dapat melakukan

perekayasa nilai dengan baik, maka atribut-atribut produk mereka akan dapat memberikan kepuasan pelanggan.

E. KAITAN ACTIVITY BASED COSTING DENGAN TARGET COSTING

ACTIVITY based costing (ABC) merupakan bagian yang sangat penting dalam penentuan kos produk berdasarkan target costing, terutama dalam analisis kos overhead yang relevan.

Dengan analisis ABC, perusahaan dapat melakukan pemilihan aktivitas-aktivitas yang mampu memberikan nilai tambah terhadap kualitas produk yang dikehendaki. Aktivitas-aktivitas yang tidak mendukung persyaratan kualitas produk akan dihilangkan, sehingga proses pengurangan biaya akan dilakukan dengan tepat. Teknik seperti ini digunakan untuk pengurangan kos dalam usaha menyesuaikan rencana kos produk yang lebih besar daripada kos target yang telah ditentukan.

Kebutuhan akan rancangan kos yang realistis selama tahap pengembangan menjadi alasan utama mengapa perusahaan Hewlett-Packard menerapkan metode ABC pada awal dekade 1980-an, dan menjadikan perusahaan ini sebagai pioner dalam menggunakan pendekatan tipe ini (Douglas Webster, 1992). Dengan ABC, memungkinkan perusahaan melakukan indentifikasi pengaruh nyata dari kompleksitas suatu produk, seperti

jumlah komponen, bagian-bagian yang bukan standar, jumlah supplier, jumlah proses teknologi, jumlah tahap-tahap pabrikasi, jumlah operasi, dan lain-lain untuk kos produk di masa mendatang, khususnya kos overhead dan kos pendukung.

F. DAMPAK TARGET COSTING TERHADAP PERILAKU

METODE penentuan kos akan mempengaruhi perilaku karyawan, baik itu perilaku yang dikehendaki oleh perusahaan (*functional behavior*) atau perilaku yang tidak dikehendaki oleh perusahaan (*disfunctional behavior*). Perilaku yang tidak dikehendaki biasanya muncul karena ada senjangan komunikasi, sistem penilaian prestasi yang tidak adil dan tidak kongkruen, sikap resistan para karyawan, dan lain-lain.

Perilaku yang tidak dikehendaki kemungkinan besar terjadi bilamana kos target jauh lebih tinggi daripada rencana kos produk (*budget slack*). Departemen penelitian dan pengembangan dapat melakukan pengurangan biaya-biaya secara sembarangan, tanpa memperhatikan persyaratan yang dikehendaki oleh pasar, atau mereka dapat frustrasi dengan target kos yang telah ditentukan.

Selain itu, kemungkinan ada tindakan kolusi antara Departemen penelitian dan pengembangan dengan bagian yang menentukan besarnya kos target. Kalau kedua

bagian ini tidak dipisahkan, maka kemungkinan kos target yang ditentukan tidak sesuai dengan kondisi pasar, dan cenderung menyesuaikan pada keinginan departemen penelitian dan pengembangan.

Usaha yang diperlukan untuk mengurangi tindakan yang tidak dikehendaki antara lain dengan melakukan penjelasan kepada karyawan akan manfaat yang akan diperoleh dan akibat kegagalan dari penerapan target costing, melakukan pengelolaan hubungan antara departemen penelitian dan pengembangan dengan bagian yang menentukan kos target, dan lain-lain.

Hubungan yang terlalu dekat departemen penelitian dan pengembangan dengan bagian penentuan kos target akan menimbulkan tindakan kolusi, sedangkan hubungan yang kurang harmonis akan dapat saling menjatuhkan, kondisi hubungan ini mempunyai pengaruh signifikan terhadap keberhasilan perusahaan.

Pemberdayaan karyawan (*empowerment*) dan pembelajaran berkelanjutan sangat diperlukan dalam usaha menimbulkan perilaku yang dikehendaki. Metode penentuan harga target costing, mengharuskan perusahaan mempunyai karyawan yang ahli dalam analisis kondisi pasar, lebih-lebih kondisi pasar selalu mengalami perubahan. Seperti yang telah disebutkan di atas, perusahaan harus mampu menterjemahkan keinginan dan

kemampuan pasar dan kemudian diwujudkan dalam produk perusahaan.

G. KESIMPULAN

KONDISI pasar dengan tingkat persaingan tinggi telah menggeser kekuatan pasar, yaitu dari produsen ke konsumen. Produsen harus mampu memuaskan konsumen, produsen tidak dapat memproduksi barang sesuai dengan kehendak mereka sendiri, baik itu yang berkaitan dengan harga maupun atribut-atribut kualitas produk.

Kombinasi konsep *activity based costing* dengan target costing sangat diperlukan untuk mengantisipasi kondisi persaingan yang semakin kompetitif. Konsep *activity based costing* sangat membantu dalam menganalisis kos produk agar target costing dapat terpenuhi dengan tidak mengurangi persyaratan produk yang dikehendaki oleh konsumen. Dalam target costing, kegiatan proses produksi akan semakin kompleks. Perusahaan tidak hanya memperhatikan bagaimana menjalankan produksi, tetapi juga harus melakukan analisis pasar, agar produk perusahaan laku dijual dan mendapatkan laba dengan layak. ●

DAFTAR PUSTAKA

1. Berliner, C., Brimson, James. A., 1988, *Cost Management for Today's Advanced Manufacturing; The CAM-I Conceptual Design*, Havard Business School Press.
2. Bounds, G., Yorks, Lyle., Adams, Mel., Ranney, Gipsie., 1994, *Beyond Total Quality Management*, McGraw-Hill.
3. Cooper, R., Chew, Bruce. W., Jan-Peb 1996, *Control Tomorrow's Costs Through Today's Designs*, Havard Business Riview.
4. Douglas, W. Webster., 1992, *Activity Based Costing Facilities Concurrent Engineering*, Concurent Engineering.
5. Lorino, P., 1995, *Target Costing- Toolbox or Organisational Learning Process*, Article of Merit FMAC, p. 79-99.
6. Raffish, Norm., 1995, *How Much Does That Product Really Cost ? Finding out may be as easy as ABC*, Reading in Management Accounting, p. 131-135.
7. Robbins, P. Stephen., 1993, *Organizational Behavior, Concept, Controversies, and Applications*, Prentice Hall Inc.
8. Takao. Tanaka., 1993, *Target Costing at Toyota*, Journal of Cost Management.

